



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**“MANUAL PARA EL RELACIONISTA PÚBLICO COMO MEDIADOR EN MANEJO
DE CRISIS DENTRO DEL CLUB DEPORTIVO CUENCA.”**

*Trabajo de Titulación previo a la obtención del
Título de Licenciado en Ciencias de la
Comunicación Social en Comunicación
Organizacional y Relaciones Públicas.*

AUTOR:

Clímaco Sebastián Olivos Massa

DIRECTOR:

Mst. Víctor Hugo Guillermo Ríos

CUENCA-ECUADOR

2016



RESUMEN

Esta investigación es importante porque en ella pudimos conocer cuáles han sido los mayores problemas que han generado la crisis económica en el Club Deportivo Cuenca y cómo han sabido resolver las diferentes dirigencias de una u otra forma las diferentes problemáticas que se han presentado en el transcurso del tiempo .

En este trabajo se podrán conocer las diferentes encuestas realizadas a personas vinculadas al club, y cuál ha sido su opinión respecto al origen de los problemas que han generado crisis en el Deportivo Cuenca, así como conceptos relacionados a un Manual de Crisis, Planificación, Identificación de Públicos, Identificación de Riesgos, Plan de gestión de Crisis, Comité de Crisis, Relación con los medios.

Hemos identificado cada uno de los puntos más débiles del club en el aspecto económico, que se desarrollarán en este trabajo de graduación, que en conjunto con autoridades del mismo hemos podido sacar conclusiones valiosas con respecto a esta situación económica actual del Deportivo Cuenca. Es así como este trabajo queda para las futuras generaciones, estudiantes y docentes que deseen conocer más acerca de la comunicación en crisis y su importancia dentro la organización.

Palabras Claves: Relaciones Publicas, Crisis, Gestión, Manual, Comunicación.



ABSTRACT

This research has been important because the major problems that have been generated by the economic crisis in Club Deportivo Cuenca have been known, and how the different problems, which have been presented in a period of time, were solved in one way or another by the leaderships.

In this study, the different surveys that were applied to the people related to the Club will be presented, and their opinion about the origin of the problems that caused the crisis in Club Deportivo Cuenca; also concepts related to a Manual Crisis, Planning, Public Identification, Risk Identification, Crisis Management Plan, Crisis Committee, and Media Relations.

The weakest economic points of the Club have been identified and will be developed in this thesis. Furthermore, with the help of its authorities, valuable conclusions have been obtained regarding to the current economic situation of Club Deportivo Cuenca.

This research will be helpful for the future generations, students, and professors who desire to know about the communication in crisis and its importance inside the organization.

Key Words: Public Relations, Crisis, Management, Manual, Communication



INDICE

	PAGINA
RESUMEN	2
INDICE	4
AGRADECIMIENTO	7
DEDICATORIA	8
INTRODUCCION	9

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 Historia	10
1.2 Mision	10
1.3 Vision	11
1.4 Valores Empresariales	11
1.5 Filosofía Corporativa	11
1.6 Organigrama	12
1.7 Normas y Políticas Internas	13

CAPITULO II

LA COMUNICACIÓN, RELACIONES PÚBLICAS Y LA GESTIÓN DE CRISIS

2.1 Definición y aspectos Generales	23
2.2 Características de una crisis	25
2.3 Tipologías de crisis	27
2.3.1 Naturaleza y las causas que la provocan	27



<u>2.3.2 Consecuencia</u>	<u>28</u>
<u>2.3.3 Predictibilidad</u>	<u>28</u>
<u>2.3.4 Tiempo de Reacción disponible</u>	<u>29</u>
<u>2.4 Funciones del Relacionista Público ante una crisis</u>	<u>30</u>
<u>2.5 La crisis como oportunidad</u>	<u>34</u>
<u>2.6 Como actuar frente a una crisis</u>	<u>35</u>
<u>2.7 La ética como principio fundamental de la profesión en el relacionista publico</u>	<u>36</u>
<u>2.7.1 Código Ética de las Relaciones Públicas.</u>	<u>40</u>
<u>2.8 Teoría para la resolución de crisis</u>	<u>43</u>
<u>2.8.1 Teoría del contrataque o de la apología</u>	<u>43</u>
<u>2.8.2 Teoría de restauración de imagen</u>	<u>44</u>
<u>2.8.3 Teoría de dirección estratégica, públicos y asuntos.</u>	<u>46</u>
<u>2.8.4 Estrategias y técnicas comunes de comunicación en función de tipo de crisis</u>	<u>47</u>
<u>2.9 La teoría de la comunicación como matriz práctica para la resolución de conflictos.</u>	<u>49</u>
<u>2.9.1 El (Meta) modelo Pragmático de la Comunicación</u>	<u>50</u>

CAPITULO III

MANUAL DE COMUNICACIÓN EN MANEJO DE CRISIS

<u>3.1 Planificación</u>	<u>55</u>
<u>3.2 Identificación de Público</u>	<u>57</u>
<u>3.3 Identificación de Riesgos</u>	<u>58</u>
<u>3.4 Plan de Gestión de crisis</u>	<u>61</u>



3.4.1 Procesos de planificación de una situación de crisis	62
3.4.2 Comité de crisis	63
3.4.3 El centro de control de crisis	64
3.4.4 Relación con los medios	64
3.5 Actividades postcrisis	65
3.6 Repercusiones de la crisis.	66
3.7 Análisis de datos en base de la selección de la muestra	66
3.8 Propuesta del Manual de Crisis.	85

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones	93
4.2 Recomendaciones	94

BIBLIOGRAFIA

95

ANEXOS

101



Universidad de Cuenca
Clausula de propiedad intelectual

Clímaco Sebastián Olivos Massa, autor de la tesis **MANUAL PARA EL RELACIONISTA PÚBLICO COMO MEDIADOR EN MANEJO DE CRISIS DENTRO DEL CLUB DEPORTIVO CUENCA**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 17 de Octubre del 2016

Clímaco Sebastián Olivos Massa

C.I: 0105920623



Universidad de Cuenca
Clausula de derechos de autor

Clímaco Sebastián Olivos Massa, autor de la tesis **MANUAL PARA EL RELACIONISTA PÚBLICO COMO MEDIADOR EN MANEJO DE CRISIS DENTRO DEL CLUB DEPORTIVO CUENCA**, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de, LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RELACIONES PÚBLICAS. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 17 de Octubre del 2016

Clímaco Sebastián Olivos Massa

C.I: 0105920623



AGRADECIMIENTO

Agradezco a nuestro Señor Jesucristo por permitirme día a día levantarme para alcanzar los objetivos que me propongo en la vida, por guiar siempre mi camino y llenarme de fortaleza para conseguir con esfuerzo y dedicación cada paso hacia la meta.

De manera especial a mis padres, por ser ese apoyo incondicional durante todo este trayecto de la vida universitaria, por brindarme siempre el aliento y no dejarme decaer ante los obstáculos que se me presenten.

Al Mst. Hugo Guillermo por guiarme durante este proceso y que con sus conocimientos aportó en la guía para la culminación de esta tesis.

Al Club Deportivo Cuenca, por abrirme las puertas de su institución para poder obtener cada una de la información que conforman esta tesis, en especial a su presidente el Dr. Galo Cárdenas Rodas y al Licenciado Jorge Verdugo, Relacionador Público del club.



DEDICATORIA.

Gracias Papa Dios por la vida que me das y por permitirme siempre caminar de tu mano por la vida.

A mi amada. C. Yessenia Ortiz Q. por siempre acompañarme en este camino a esta meta en especial, por tu compañía, por tu apoyo, por la inspiración del día a día siempre y nunca abandonarme cuando decaía ante las dificultades.

A mi familia, por estar siempre en cada momento, en cada paso por verme crecer y guiarme correctamente en cada decisión.



INTRODUCCIÓN

La empresa no puede adoptar una actitud pasiva ante una crisis sea cual sea el origen de la misma. Una crisis que no es controlada puede desencadenar en consecuencias peores. Una crisis nace de forma repentina, y muchas empresas no tienen un plan técnico correcto para gestionarla.

El Relacionista Público juega un papel muy importante en el proceso de la negociación, ya que para tener éxito debe intentar la máxima conexión, controlando los impulsos y las emociones, tiene que ser un funcionario imparcial en el proceso de la negociación. Para que el proceso de negociación sea exitoso es importante convencer a la otra parte que busca satisfacer sus intereses propios o comunes que se puedan obtener los resultados que puedan beneficiar a ambas partes en un común acuerdo.

Es de vital importancia que el profesional de las relaciones públicas, empiece a generar procesos de negociación dentro de una organización ya que por medio del mismo se genera un intercambio comunicativo con los públicos externos y los aliados estratégicos en una determinada empresa, y así solucionar una crisis en un período de tiempo en cuanto sea detectado el inicio de dicha crisis.

Es por eso que se realiza esta investigación, con la finalidad de brindarle al profesional de las relaciones públicas dentro del Club Deportivo Cuenca un manual ante las situaciones de crisis dentro del mismo, para que pueda actuar como mediador en diferentes procesos de negociación para la solución de la crisis, planteados desde la metateoría pragmática de la comunicación apoyados, con las técnicas de resolución de conflictos.



CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 Historia del Club Deportivo Cuenca

Fue en el mundial de México 1970 cuando tres cuencanos Polibio Vásquez, Alfredo Peña Calderón y Alejandro Serrano Aguilar enardecidos por aquellas emociones vividas en la copa deciden hacer realidad el sueño de toda una ciudad de conformar un equipo profesional.

Fue el 4 de marzo del año 1971 cuando se funda el Deportivo Cuenca, en una sesión solemne celebrada aquel año en el salón de la ciudad, el directorio de aquel entonces quedaría integrado como Presidente el Dr. Alejandro Serrano Aguilar, Vicepresidente el Lcdo. Gilbert Sotomayor y como vocales el Sr. Juan Eljuri y Ricardo Ordoñez Espinosa.

“El primer equipo profesional del Club Deportivo Cuenca estaría integrado por: En el arco, Rodolfo Piazza (Argentino), en la defensa, Leonardo Daza, Gerardo Laterza(Paraguay), Iván Caicedo, Guillermo Jaramillo, en el mediocampo, Luis Martínez (Paraguay) y Obdulio Aguirre (Uruguay) y en la delantera, Juan Tenorio, Jorge Arévalo, Gonzalo Coronel, Vicente Martínez.” (Crespo A & Barahona E 2015, 16)

La hinchada del Club Deportivo Cuenca es una de las más importantes en el austro del país, su principal barra es la Crónica Roja fundada en marzo del 2001 por Juan Pablo Proaño, Jorge Proaño y Javier Coronel. Su actual dirigente es Juan Sebastián Segarra más conocido como “el Cuy”.



1.2 Misión

Promover la práctica del deporte en el Ecuador y brindar a la afición motivos de orgullo y pasión, formando figuras provenientes de nuestras canteras e impulsando su crecimiento personal y profesional manteniendo la calidad a nivel deportivo, social y cultural del Austro del País.

1.3 Visión

Ser el referente del deporte ecuatoriano en base al compromiso institucional con el fin de alcanzar los más altos niveles de rendimiento que nos permita alcanzar resultados que nos lleven a participar en los más importantes eventos deportivos internacionales

1.4 Valores Empresariales

“Son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados.”

(Ceballos Viviana 2014, 1) Los valores del Club Deportivo Cuenca son:

- Respeto
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo
- Humildad
- Liderazgo
- Compromiso Social

1.5 Filosofía Corporativa



“Es el conjunto de ciertos elementos que nos van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr que, a su vez, permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización.” (Morales Mónica 2014, 1)

En el club Deportivo Cuenca la filosofía es:

“La pasión nunca se acaba”

1.6 Organigrama

“Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran. (Fleitman Jack 2000, 46)

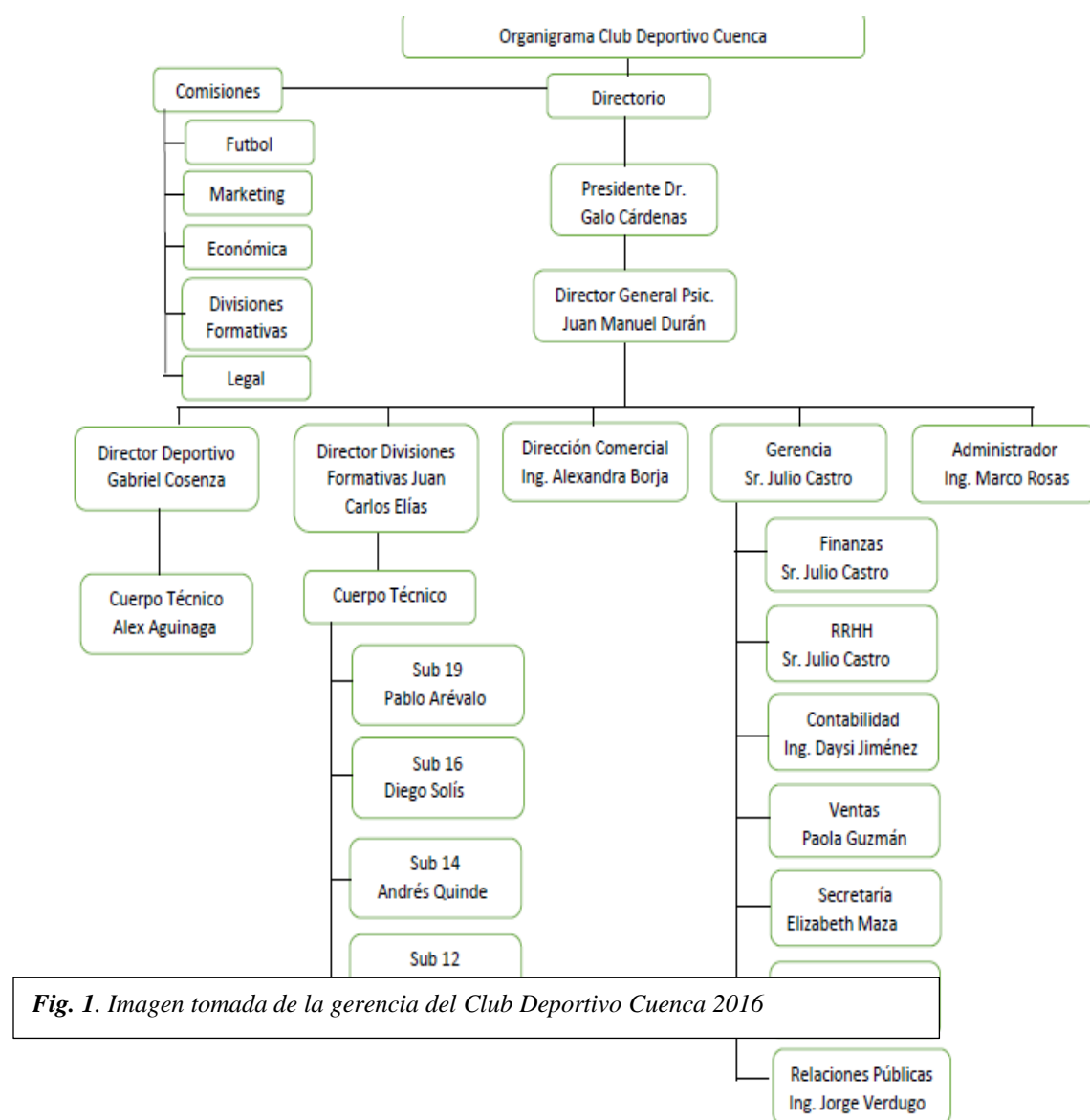


Fig. 1. Imagen tomada de la gerencia del Club Deportivo Cuenca 2016

1.7 Normas y políticas Interna



Dentro del Club Deportivo Cuenca se presentan las siguientes medidas que rigen como parte de la normativa interna para todos los miembros que conforman el Deportivo Cuenca, desde que se instaló en el año 2006.

Art 1. Es una institución dedicada al deporte, por lo que entre sus objetivos siempre ha estado el apoyo incondicional a las divisiones inferiores, y, así como representar a la ciudad con un equipo de fútbol profesional, para campeonato ecuatoriano.

Art 2. Una vez que el presente reglamento sea aprobado por la autoridad competente, entrará en vigencia y luego de que se proceda a su exhibición en un lugar visible de derecho conocido por el personal de jugadores y cuerpo técnico, no podrán ni Deportivo Cuenca ni los Jugadores y Cuerpo Técnico alegar desconocimiento.

Art 3. En todo cuanto no establezca el presente Reglamento, se estará a las disposiciones legales correspondientes del Código de Trabajo y a las que correspondan a los Estatutos del Fútbol.

Art 4. Los vocablos “El Club” y “Los Jugadores” se usará en adelante para referirse al Club Deportivo Cuenca por un lado, y, por otro, para los Jugadores y Cuerpo Técnico.

CONTRATACION DE PERSONAL

Art 5. Para ingresar a trabajar en el Club Deportivo Cuenca, se requiere:

- a) Cedula de Identidad y si es extranjero el respectivo pasaporte y carnet ocupacional



- b) Libreta o comprobante militar, en casos que determina la ley.
- c) Certificado de votación, en casos que la ley exige.
- d) Dirección Domiciliaria

Art 6. Ninguna Persona, será considerada dependiente del “El Club”, si antes no ha suscrito el correspondiente contrato de trabajo.

Art 7. Todo contrato deberá ser suscrito por el Presidente de “El Club”, o por quien haga las veces, y será legalizado ante las autoridades correspondientes.

Art 8. Solamente el presidente de “El Club” o su delegado, podrá contratar jugadores y miembros del cuerpo técnico, cualquier convenio de trabajo celebrado con persona diferente la enunciada o sin sujetarse a este reglamento, no obligara al Club Deportivo Cuenca en ninguna forma.

Art 9. Únicamente el Presidente del Club Deportivo Cuenca o quien haga sus veces, está autorizado para despedir, multar, llamar la atención, pedir vistos buenos, desahuciar o modificar las condiciones o puesto de trabajo. Cualquier actitud de estas que emane de otra persona, no obliga al “El Club”, y deberá ser notificado al Presidente.

DE LOS HORARIOS DE TRABAJO

Art 10. Las jornadas de trabajo de los jugadores del Club Deportivo Cuenca, estará sujeto a las disposiciones del Cuerpo Técnico, por delegación de su Presidente.

Art 11. Para el control del cumplimiento de los horarios y jornadas de trabajo antes señalados, el personal está en la obligación de registrar sus horas de



entrada y salida, utilizando los sistemas de control que “El Club” crea pertinente.

Art. 12. La inasistencia injustificada de los jugadores a media jornada de trabajo en una semana, generará que este tenga derecho únicamente al pago de seis días de remuneración, y si la inasistencia fuere de un día, su pago será solamente de cinco días, conforme al Art 54 del Código de Trabajo.

Art 13. La inasistencia injustificada al trabajo, o al abandono del mismo por un tiempo mayor de tres días consecutivos, dentro de un período de labor, dará derecho que “El Club” pueda dar por terminada la relación laboral con el trabajador, previo al trámite de visto bueno.

Art 14. Como establece el Código de Trabajo, por calamidad doméstica, los jugadores tendrán derecho de tres días de licencia con remuneración completa, únicamente por fallecimiento de su cónyuge, padres, hijos o suegros. En todos los demás casos para ausentarse del trabajo, los jugadores deberán dar aviso oportuno al Cuerpo Técnico y a la Presidencia, e indicar el motivo que solicita el permiso y el tiempo que vaya a emplear.

Art 15. En caso de enfermedad el jugador comunicará dentro de los tres días de producida la misma, si no lo hiciera se considerara como falta al trabajo, salvo el caso que se le presente el certificado médico, el mismo que será verificado por el médico del “El Club”

Art 16. Es obligación de los jugadores concurrir puntualmente a sus puestos de trabajo de conformidad con los horarios establecidos y no abandonarlos sin autorización del Cuerpo Técnico. De producirse un atraso en un mayor



número de tres en un período mensual de labor, se considerara como falta repetida de puntualidad, lo que generara que “El Club” pueda tramitar el visto bueno a efecto de dar por terminadas las relaciones laborales.

Art 17. Las ausencias temporales de los jugadores, serán autorizadas por el “El Club”, pero las mismas serán sin sueldo, de considerarlo así el Presidente.

Art 18. Los jugadores tendrán derecho a gozar anualmente de un periodo de vacaciones, de conformidad con lo dispuesto por las reglamentaciones deportivas.

Art 19. La única persona autorizada para conceder permiso o justificar los atrasos o faltas será el Presidente de “El Club” o quien haga sus veces.

DE LA CONDUCTA Y EL COMPORTAMIENTO DE LOS JUGADORES Y CUERPO TECNICO.

Art 20. Todo jugador de futbol deberá llevar una vida privada ordenada, entendiéndose como:

- a) Alimentación adecuada
- b) Descanso de no menor de 9 horas diarias
- c) Uso moderado del acto sexual
- d) No fumar
- e) Prohibido uso de drogas, tóxicos y bebidas con contenido alcohólico.

Art 21. Cumplir fielmente y con buena aceptación las tareas diarias que se impongan



Art 22. Deberá cumplir con los horarios previamente establecidos para optimizar el funcionamiento de sus actividades.

Art 23. Los jugadores deberán comportarse con educación y respeto hacia los Directivos y Cuerpo Técnico.

Art 24. Vestirse adecuadamente a las actividades que desarrollen. Esto es el uniforme que disponga el Cuerpo Técnico para entrenamientos, concentraciones, partidos, viajes.

Art 25. Cuidado del aseo personal

Art 26. En época de competencia es aconsejable para todo jugador, recluirse en su domicilio antes de las 22:00 horas.

Art 27. Queda prohibido que los jugadores del Club, abandonen la ciudad de Cuenca, excepto en casos de fuerza mayor fácilmente demostrada, la misma que debe ser conocida, analizada y comprobada por el Director Técnico y la Comisión de Fútbol.

Art 28. Queda estrictamente prohibido a los jugadores, formar parte o jugar en otro equipo que no sea el Club Deportivo Cuenca, sin autorización de la Comisión de Fútbol.

Art 29. En todo juego o competencia, partido oficial, amistosos o de práctica, el jugador debe observar un comportamiento adecuado a las indicaciones recibidas de su Director Técnico, evitando conductas incorrectas para sus compañeros, adversarios, árbitros que merezcan su expulsión o amonestación del campo.



Art 30. Se prohíbe a los jugadores, que en los viajes, concentraciones, hoteles, recibir visitas de personas en sus habitaciones y especialmente del sexo opuesto, falta que es considerada grave.

Art 31. Los jugadores frente a los periodistas y fotógrafos, actuarán con corrección y respeto, concediendo entrevistas, reportajes y fotos, siempre y cuando no interfieran con el trabajo. Deberán ser prudentes y mesurados en las declaraciones.

Art 32. La correcta utilización de la vestimenta en vestuarios antes, durante y después de un partido o evento deportivo.

DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL CLUB

Art 37. Sin perjuicio de las obligaciones señaladas en la Constitución Política del Estado, Código de Trabajo, Leyes y Reglamento Deportivo, Ley de Seguro Social Obligatorio y otras, “El Club” tiene las siguientes obligaciones frente a su personal:

- a) Cancelar puntualmente las remuneraciones y haberes a los jugadores de conformidad con lo que dispone la Ley, salvo casos de fuerza mayor o caso fortuito.
- b) Conceder permisos y licencias de conformidad con el presente Reglamento
- c) Dar las directrices generales y que correspondan en cada uno de los casos.



Art 38. Sin perjuicio de las obligaciones señaladas en la Constitución Política del Estado, Código de Trabajo, Leyes y Reglamento Deportivo, Ley de Seguro Social Obligatorio y otras, “El Club” tiene las siguientes obligaciones frente los jugadores:

- a) Exigir a los jugadores el cumplimiento oportuno y eficaz de sus tareas a fin de alcanzar los objetivos propuestos.
- b) Exigir a los jugadores que acaten y cumplan con los horarios de entrenamientos, concentraciones, viajes, etc. de conformidad con lo establecido.
- c) Retener valores de la remuneración unificada de los jugadores por concepto de multas, hasta por un máximo del 10% de su remuneración.
- d) Exigir a los jugadores el cumplimiento de normas y políticas internas y disposiciones relativas a la ejecución de sus labores.
- e) Exigir a los jugadores el respeto mutuo con sus compañeros, así como con sus empleadores.

DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS JUGADORES

Art 39. Los jugadores además de todos los derechos señalados en la Constitución Política del Estado, Código de Trabajo, Reglamentos y Leyes del Deporte, Ley del Seguro Social Obligatorio y otras, tienen los siguientes:

- a) Percibir sueldos o salarios convenidos en sus contratos, así como su pago oportuno



- b) Hacer el uso de todos los días de descanso obligatorio así como de las vacaciones anuales.
- c) Acogerse a los beneficios de ley.
- d) Art 40. Sin perjuicio de las obligaciones señaladas en la Constitución Política del Estado, Código de Trabajo, Leyes y Reglamento Deportivo, Ley de Seguro Social Obligatorio y otras, “Los Jugadores” tienen las siguientes obligaciones:
 - a) Cumplir fielmente las ordenes emanadas de “El Club” y Cuerpo Técnico, acorde con los reglamentos, normas, disposiciones administrativas y procedimientos vigentes a fin de garantizar un adecuado desempeño de sus actividades.
 - b) Realizar el trabajo con responsabilidad en el cumplimiento de sus deberes.
 - c) Guardar debida compostura, consideración y colaboración con sus compañeros.
 - d) Defender los intereses de “El Club”
 - e) Proporcionar información que se requiera en el momento que se le pida.
 - f) No divulgar información falsa
 - g) Asistir cumplidamente a los entrenamientos, concentraciones, viajes, etc., de conformidad con los horarios señalados en este Reglamento.
 - h) Responder pecuniaria y personalmente por perdidas, prejuicios y daños ocasionados en el cumplimiento de sus actividades
 - i) Preocuparse de su aseo personal.
 - j) Defender los intereses morales y materiales de “El Club”



Art 41. Sin perjuicio de las obligaciones señaladas en la Constitución Política del Estado, Código de Trabajo, Leyes y Reglamento Deportivo, Ley de Seguro Social Obligatorio y otras, “Los Jugadores” tienen las siguientes prohibiciones:

- a) Realizar su trabajo apartándose de normas, instrucciones y procedimientos establecidos.
- b) Divulgar sin autorización, información interna
- c) Presentarse a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas o sustancias estupefacientes; o introducir a sus puestos de trabajo a consumirlas.
- d) Perjudicar o permitir por acción u omisión se cause perjuicio a “El Club”.
- e) Hacer uso indebido de documentos o bienes de “El Club”.
- f) Cambiar, modificar, reformar o alterar, sin autorización previa y por escrito, cantidades, valores, fechas procedimientos, etc., de cualquier documento de “El Club”.
- g) Cometer actos que atenten contra la moral y las buenas costumbres, usar un lenguaje soez durante el trabajo y dentro de las instalaciones del “El Club”.
- h) Faltar repetida e injustificadamente al trabajo o abandonar el mismo por un tiempo mayor a tres días consecutivos en un periodo mensual de labor.
- i) Pedir o aceptar dinero o especies a fin de causar daño al equipo.

REGIMEN DISCIPLINARIO

Art 42. Los jugadores serán sancionados por faltas cometidas, siempre por causa justa y debidamente comprobada, con arreglo al Código de Trabajo y a este reglamento.



Art 43. Las faltas por su importancia se clasifican en:

Leves consideradas en atrasos de asistencia de más de cinco minutos y por dos veces en un mismo mes y las establecidas en el Capítulo IV, con las excepciones hechas y que son consideradas graves.

Graves a más de la incursión en cualquiera de las prohibiciones impuestas en el Art 41 del presente reglamento se consideran faltas graves las constantes en el inciso segundo del Art 11; literal e) del Art 20; y las establecidas en los artículos 27, 28, y 30 del reglamento citado.

Toda actitud indisciplinaria durante entrenamientos partidos, viajes, concentraciones, reuniones y otra actividad que afecten el normal desenvolvimiento del grupo se considerara falta grave a la disciplina.

Se considera grave la comisión de más de dos faltas leves en un mismo periodo de mes.

Art 44. En caso de infracciones a las normas del Código de Trabajo, del Reglamento Interno o de inobservancia de las instrucciones impartidas por el empleador, se establecen las siguientes sanciones:

- a) Amonestación verbal
- b) Amonestación escrita, se hará por parte de la Dirección en donde se hará constar la sanción aplicable.
- c) Terminación de relaciones laborales, previo visto bueno otorgado por la Autoridad Competente.

Art 45. Todas las sanciones que se impongan a través del memorando respectivo, se harán constar en la hoja de vida de los jugadores.



DISPOSICIONES GENERALES

Art 46. Quedan incorporadas al presente reglamento, todas las disposiciones pertinentes y aplicables a la Constitución Política del Estado, del Código de Trabajo, Reglamentos y Leyes del Deporte y más leyes conexas.

Art 47. El presente reglamento Interno entrara en vigencia a partir de la fecha de aprobación por parte de la Dirección Regional de Trabajo del Austro

Art 48. “El Club”, se reservara el derecho para presentar cualquier reforma al presente reglamento en el momento que considere oportuno. (Normas y políticas Internas del Club Deportivo Cuenca, 2006)



CAPITULO II

LA COMUNICACIÓN, RELACIONES PÚBLICAS Y LA GESTIÓN DE CRISIS

2.1 Definición y aspectos generales

La toma de decisiones dentro de una organización permitirá lograr una adecuada resolución ante una comunicación en crisis. La comunicación que se tenga entre individuos de una organización permitirá buscar soluciones para afrontar la crisis en una organización.

La crisis tiene como dificultad importante el hecho de no ser predecibles. Sin embargo, la organización que utiliza los mecanismos de comunicación existentes hoy en día para conocer mejor su cultura, su situación dentro de la sociedad, su producto, las leyes que existen dentro de su entorno y el público al cual está dirigido, puede generar unos mecanismos defensivos importantes para poder contrarrestar la crisis, por supuesto aparecerán y se instalarán en el interior de una organización haciendo desgaste en ella, y en muchos casos, destruyendo un proceso de muchos años de trabajo y esfuerzo, sucediendo por el simple hecho de no conocer nuestra propia identidad y de no haber dedicado el esfuerzo necesario en prepararnos para afrontar las dificultades.

(Fita 1999; 134)

Pero ¿Qué es una crisis? Para las empresas, una crisis, son situaciones que suceden inesperadamente, y que pueden alterar el normal funcionamiento de la organización.

Para, José Luis Piñuel (2010) la define “como un cambio repentino entre dos situaciones y que amenaza la imagen y el equilibrio natural de una organización”.



Es decir que frente a las dos situaciones (antes y después de la crisis) ha surgido un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual se tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos. (Méndez 2013, 45)

Otra clara definición de crisis según Saura significa:

Una situación grave que afecta a la empresa/institución/figura pública en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad/persona. (Ramírez Valeria 2013, 1)

Una situación de crisis establecerá una opinión pública sobre lo sucedido si esta se convierte en un hecho noticiable para cualquier medio de comunicación, lo que obligará a la empresa a plantear una serie de acciones comunicativas que proporcionen algún tipo de explicación sobre lo que está ocurriendo y cuáles serán las directrices a llevar a cabo por la empresa para enmendar la situación.

La mayoría de crisis se pueden evitar siempre y cuando se tomen en cuenta las medidas necesarias para poder evadirlas, tomando en cuenta una comunicación eficaz con los empleados, los medios, entidades gubernamentales y los consumidores es vital para reducir los daños y restaurar la imagen previa o de ser posible, mejorarla.

“La comunicación de crisis es aquella entre la organización y sus públicos, ya sea previa, durante y después de los sucesos negativos. Estos tipos de comunicación



están diseñados para minimizar el daño de la imagen de la organización”. (Fearn-Banks 1996, 235)

Para ello, Ana Jiménez (2013) tomando como referencia la supeditación de la comunicación de crisis bajo la filosofía de la gestión de crisis, propone la siguiente definición del término gestión de comunicación de crisis (pág. 17):

La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación. (González Herrero 1998, 38)

Por último, para comunicar la crisis adecuadamente y no convertirla en algo mayor es necesario “monitorear objetivamente el ambiente para intentar localizar con tiempo aquello que pudiera afectar a la compañía y planear para minimizar el impacto y también el intentar ver a la organización como otros la ven y finalmente intentar apreciar la presión extrema de los medios” según (Pinsdorf 1987, 69)

2.2 Características de una crisis

Según Amanda Ramírez, en su manual de comunicación en situación de crisis manifiesta las características que pueden afectar a una empresa son (Ramírez Amanda 2010, pp 11-12):

1. Sorpresa: Las crisis institucionales afectan en menor y mayor grado todas las instancias de la empresa, por lo que se hace importante tener en cuenta que nada hay más presente para una Institución que la misma incertidumbre, priorizando la evaluación constante como método para actuar ante situaciones inesperadas.



2. Falta de información: Es imprescindible que los funcionarios cuenten con información general y específica de la comunicación en crisis, tanto para prever como para resolver situaciones de crisis, un conocimiento determinado que les permita hacerse partícipes de las decisiones que encausen la solución.

3. Escalada de acontecimientos: Generalmente, las crisis traen consigo más situaciones o efectos secundarios que perturbarán aspectos claves de la organización; por lo cual es indispensable comenzar a actuar en la fase inicial y a la par del inconveniente, con un seguimiento detallado de lo que ocurra para regular el efecto en cadena.

4. Sensación de pérdida de control: En medio de una crisis se genera la sensación de que las cosas parecen haberse salido de las manos, impaciencia, desconcierto e imposibilidad para mejorar; es importante para ello, inculcar en los empleados del Club Deportivo Cuenca una actitud de alerta y prevención, que los capacite en la detección temprana de los síntomas de una eventual dificultad en conjunto, con planes de contingencia aplicables de acuerdo al problema y sus posibles consecuencias.

5. Foco de atención: Si bien es cierto que cuando llega una crisis, la Institución debe centrar su atención en ésta, ello no implica que se descuiden los demás aspectos que podrían parecer ajenos a esta situación pero que ante la desatención, pueden o bien aumentar el problema, o bien generar uno nuevo que abarque otras esferas.

6. Sensación de persecución: Habitualmente se presenta cuando se culpa a terceros de la crisis por la que pueda atravesar el Club Deportivo Cuenca; no hay



una responsabilidad clara en los hechos y se llega a suponer que grupos de interés como los medios de comunicación y similares, están buscando afectar a la Institución de alguna manera sin que sea cierto. Que la prevención y la alerta no sobrepasen a los terrenos extremos.

7. Pánico: Las primeras percepciones que se tienen ante el arribo de una crisis son de pánico y miedo, ya que se vive una incertidumbre y en mayor grado por el desconocimiento del tema; sumado a ello, las pocas muestras de resultados positivos. Lo anterior, acrecienta dicho sentimiento de impotencia que sólo podría aminorarse con el desarrollo del plan de respuesta para la crisis; y que puede presentarse en un menor grado al estar dispuesto y alerta para cualquier situación.

8. Enfoque a corto plazo: En primera instancia, se suele trabajar y pensarse única y exclusivamente en respuestas a corto plazo frente a la crisis, es decir, buscando “borrar” tajantemente la situación problema, sin detenerse a observar qué consecuencias podría desencadenar ésta vicisitud a futuro. Se requiere crear un historial para la crisis, con el propósito de no perderle de vista.

2.3 Tipologías de crisis

Existe diferentes tipos de crisis que nos permite diferenciar cuales son los límites y los conceptos relacionados con cada una de los casos que afectan a una empresa. Y es que según la clasificación realizada por (Sanz Navamuel 2006; pp 1-5):

2.3.1 Naturaleza y las causas que la provocan

José Piñuel y M. Westphalen (1993) establecen las tipologías según la naturaleza de los acontecimientos que las producen. Así pueden ser clasificadas como:



1. **objetivas:** provocadas por un acontecimiento de ese carácter: atentado, guerra, cambio político, huelga, despidos, cambio en las reglas de juego, defectos en la producción, cambios en la conducción, quiebra, etc.
2. **subjetivas:** producidas por un acontecimiento subjetivo: un rumor, un enfrentamiento con la competencia, declaraciones polémicas de los accionistas o de los socios, consumidores, etc.
3. **técnicas:** si los acontecimientos que la producen son de esa naturaleza: como por ejemplo una falla de mantenimiento, un accidente químico, etc.
4. **políticas:** cuando derivan de un estado de opinión: como ser un conflicto social, o una decisión política.
5. **endógenas:** cuando la principal causa es interna: en casos de conflictos mal resueltos o no resueltos que trascienden y se socializan, o un desajuste en la cadena de producción o falta de liderazgo o conducción. Las crisis de este tipo atacan, en primer término la cohesión interna y amenazan, en un segundo término con trascender los límites de la organización.
6. **exógenas:** producidas por causa externas, como pueden ser una quiebra bursátil generalizada, si la empresa cotiza en bolsa, caída de los precios relativos, cambio de las reglas de juego políticas, económicas o legales. Las crisis de esta naturaleza atacan en principio la imagen de la empresa, su reputación, y luego se extienden hacia su interior.
7. **ordinarias:** son crisis corrientes que se pueden dar en cualquier momento dentro o fuera de la empresa y que tienen que ver con conflictos, rumores,



problemas laborales o bien, desde el punto de vista externo se originan en un deterioro temporal en la relación con proveedores, clientes, etc.

8. extraordinarias: también pueden darse dentro o fuera de la empresa pero el tiempo para decidir es escaso, tales como conflictos generalizados, huelgas, accidente en planta, producto defectuoso, o bien cambios bruscos en las reglas de juego que impone el entorno, regulación, desregulación, cambios bruscos en el mercado, cambios en el arancelamiento, etc.

2.3.2 Consecuencias

Gottschalk las clasifica en:

- 1. financieras:** tales como suspensión de pagos, quiebra, etc.
- 2. de imagen:** retirada de producto; sabotaje, accidentes que afecten la ecología y la salud de la comunidad.

2.3.3 Predictibilidad

González Herrero (1998), las tipifica como:

- 1. de incógnita conocida:** es decir todas aquellas que podrían ser evitables si se estudian los riesgos de su ocurrencia previamente. Ejemplos: conflictos laborales, cambios en el entorno. En este tipo de crisis la organización tiene posibilidades de intervención.
- 2. de incógnita desconocida:** no son evitables, por lo tanto la intervención de la organización se limita a poner en práctica las medidas necesarias para disminuir los daños. Ejemplo de este tipo son las provocadas por fenómenos naturales.

2.3.4 Tiempo de reacción disponible



Berge, tipifica las crisis de la siguiente manera:

1. **crónicas:** que no implican una emergencia: tales como problemas financieros, inconvenientes laborales, etc.
2. **agudas:** que requieren rápida resolución, tales como las provocadas por accidentes o fenómenos naturales

Desde el mismo punto de vista, tiempo de reacción disponible, **Reihardt** ofrece otra tipología:

1. **inmediatas:** donde existe muy poco tiempo para reaccionar, y debe hacerse ya, como por ejemplo: las catástrofes, accidentes aéreos, etc.
2. **en desarrollo:** no requieren una urgencia inmediata, da tiempo para investigar y tomar la decisión adecuada. Ejemplos de este tipo son protestas de consumidores, demanda judicial.
3. **permanentes:** son las crónicas de la tipología de Berge, como por ejemplo la provocada por una sentencia judicial que es recurrida por una de las partes en conflicto y que, por la acción de los medios, se mantiene en primer plano de la noticia.

2.4 Funciones del Relacionista Público ante una crisis.

La reputación de las empresas y los beneficios que estas mantienen ante sus públicos, depende del grado de las políticas y target al que está dirigido. En ese sentido, los relacionistas públicos actúan como una especie de abogados para las empresas y cualquier tipo de organización ya que ellos son los que construyen la imagen de la empresa para sus públicos.



Hoy en día, las altas direcciones empresariales reconocen la creciente importancia que representa un relacionista para el éxito de su organización, cada vez se confía más en ellos, y permiten actuar en la organización como guía de estrategia y política en sus programas.

Para Cedeño Gabriela (2009, pp 3-6), las funciones del relacionista público son:

1. Describir la naturaleza e importancia de las relaciones públicas en la empresa en donde se va a poner en práctica dicha ciencia, un punto muy importante que todo comunicador organizacional debe tomar en cuenta en una organización es conocer la realidad de la empresa, su misión y visión
2. Poner en práctica las estrategias comunicacionales que contribuyen a desarrollar actividades de relaciones públicas efectivas entre los directivos, público interno y externo.
3. Identificar las políticas y procedimientos utilizados por los individuos, grupos y organizaciones que existen en la organización.
4. Ejecutar la función de relacionista público en forma eficaz en una empresa, comercio e industria.
5. Identificar la importancia de las relaciones públicas entre la empresa y su relación con el consumidor.
6. Diseñar programas de acción institucionales de relaciones públicas utilizando los conceptos, estrategias y prácticas aprendidas.



7. Integrar las destrezas de comunicación oral y escrita, de pensamiento lógico y crítico al análisis y discusión de artículos de periódicos, revistas y textos de referencia.
8. Aplicar el concepto de inclusión y diversidad de la población, clientela y segmentos de mercados, como factores fundamentales a considerarse en el diseño de estrategias de relaciones públicas en las empresas.
9. Colaborar con el desarrollo de empresa asesorando de manera eficiente y eficaz a los directivos de la organización.
10. Gerenciar la comunicación de la empresa para que los flujos comunicacionales se canalicen de tal forma que dicha comunicación no se distorsione y tratar en lo posible de manejar de forma rigurosa los rumores que se llegasen a originar.
11. Organizar eventos de integración que fomenten las buenas relaciones laborales entre los directivos y sus empleados.
12. Debe ser capaz de resolver problemas sin perjudicar los intereses de la empresa y sus empleados.
13. Debe identificarse en la misión y visión de la empresa y de esta forma crear en los empleados de la organización la cultura organizacional, el sentimiento de identificarse con la misma y así mismo que ellos proyecten la imagen de la empresa.



Según, Carlos Bonilla Gutiérrez (2002), en su blog de comunicación organizacional indica que para que un relacionista público pueda manejar efectivamente la comunicación ante una crisis debe seguir los siguientes pasos:

1. Definir el problema, esto es determinar el alcance para poder aislar el problema y evitar que impacte a otras áreas de la organización.
2. Definir las políticas de comunicación interna y externa, para crear mensaje en torno a la problematización que implica la emisión y recepción de los mensajes institucionales y asignar voceros que proporcionaran información a las audiencias, y el seguimiento pertinente en los medios de comunicación.
3. Identificar a las audiencias, es decir, a los potenciales receptores de los mensajes que se emitan en torno al problema. Todas aquellas personas e instituciones que deban estar enteradas sobre la evolución del mismo, por la vinculación que tienen con la empresa, como autoridades gubernamentales, sindicatos, representantes vecinales, grupos ecologistas, clientes, medios informativos, etc.
4. Capacitar a los voceros que difundirán la información y preparar la información a difundir. Los voceros deben desarrollar ciertas habilidades con el propósito de que las diferentes presiones a que están expuestos, no los hagan distorsionar la información, o difundir datos no sustentados. La información que se difunda deberá contar con respaldo y estar escrita en términos que entienda el común de la gente. Hay que recordar que el destino de dicha información pueden ser los medios



informativos. Estos requieren de información comprensible para todo tipo de audiencias.

5. Realizar una labor proactiva para mantener permanentemente informados sobre la evolución del asunto a los representantes de los medios informativos. Hay que establecer canales efectivos de información a la prensa y responder eficientemente a sus solicitudes de información. Debe evaluarse también la pertinencia de publicar desplegados en los diarios para informar a la opinión pública acerca del problema.

6. Manejar eficientemente la comunicación durante una situación crítica es abrir canales de comunicación con cada una de las audiencias detectadas, mantenerlas informadas, agradecer su contribución para la solución del problema y plantear a la alta dirección de la empresa una estrategia de reposicionamiento de la misma, luego de la solución del problema. Hay que recordar que toda crisis representa una oportunidad para reconstruir o consolidar la imagen de la empresa ante sus audiencias, misma que como consecuencia de una crisis puede resultar dañada.

Estos principios nos ayudaran a crear un adecuado plan de crisis para el relacionista público en la solución de la comunicación en momentos de crisis en una organización lo que permitirá, estar preparados al momento de que inicie la crisis y que la empresa actúe con canales y estrategias adecuadas para la resolución de la misma



2.5 La crisis como oportunidad

Cuando se piensa en una crisis para la empresa, se puede pensar muchas veces en una debacle o problemas para la institución pero puede ser una oportunidad perfecta crear estrategias comunicacionales y salir adelante.

En las empresas cuando se mide de por medio una crisis, los primeros en estar al pendiente del mismo son sus públicos ya que ven en riesgo el desempeño normal de la organización o la pérdida de sus bienes en caso de que falle la adecuada comunicación entre sus miembros.

Pero en ese sentido, si tenemos una adecuada gestión de crisis en nuestra empresa, la cobertura mediática generada por los medios se convertirá en una opinión positiva de una situación negativa, y es posible lanzar mensajes positivos de nuestra empresa hacia los públicos.

2.6 Como actuar frente a una crisis

Una crisis puede caer en cualquier momento en el transcurso de una organización, es por eso, que la empresa debe estar preparada ante una situación de crisis, esto le permitirá no caer en la debacle y poder salir adelante, sin afectar a la totalidad de la productividad de la misma. Para algunos, la crisis puede afectar las posiciones de poder organizacional y de personas.

Es importante analizar los puntos débiles y las situaciones que potencialmente pueden convertirse en una crisis. El poder, el tiempo, las emociones u los



comportamientos no son factores controlados de una crisis que se deben analizar detalladamente.

Ya manifiesta Carla Cirigliano, en su artículo denominado estrategias frente a situaciones de crisis, lo ideal frente a una crisis institucional es conformar un “comité de crisis” para evaluar la situación y las posibles consecuencias. “En el ámbito comunicacional, resulta necesario brindar información de primera mano constantemente y proyectar una imagen activa y dinámica frente a la opinión pública, ya que el silencio provocara una imagen negativa y dejara el terreno libre para personas que quieran tomar la palabra.

Otro aspecto, la publicidad. Es aconsejable suspender todas las campañas publicitarias en curso. Sus mensajes pueden perturbar, hacer ruido, durante la gestión de la comunicación en la crisis. Los slogans, con un mensaje opuesto a la situación actual, son el blanco de desarrollos periodísticos.

Herramientas de comunicación:

- Un vocero entrenado
- Conferencias de Prensa
- Sitio Institucional
- Gacetillas de Prensa
- Dossier de Prensa

Una persona debe transformarse en el vocero. Es el interlocutor válido frente a los medios y a través de él se difunde el discurso institucional elaborado. Es mejor, que una persona idónea enfrente los medios debidamente informados a que varios



salgan al cruce y se puedan presentar contradicciones. Si la situación lo exige, se puede organizar una Conferencia de Prensa.

Otra alternativa, para combinar, es elaborar un Dossier de Prensa. Éste presenta un desarrollo extenso que contiene los antecedentes de la situación, el estado actual y otra información adicional relevante para la interpretación del caso.

Como sucedió en el Club Deportivo Cuenca, la crisis económica llegó a un punto en el que vendieron su bien patrimonial para poder solventar la crisis económica que hasta el día de hoy afecta, se crearon un sin número de estrategias comunicacionales para poder solventar la crisis pero no se obtuvieron los resultados esperados.

Es por eso que es importante, profesionalizar el área de Comunicación Institucional en las organizaciones como una opción positiva en la prevención de las crisis ya que los profesionales de esta área conocen mucho sobre la prensa y están capacitados para generar respuestas con anticipación. Otra opción, es el gerenciamiento profesional externo del área.

La prevención, asumida desde esta perspectiva, se transforma en una fortaleza. La conjunción de estas variables de la mano de los principales actores superará en mejores condiciones el impacto de una crisis.

Prepararse para una potencial situación de este tipo resulta clave frente a la dinámica propia de la prensa. Elaborar un “Manual de Crisis” que al ser “un instrumento de prevención, que debe prepararse previamente al plan de crisis, y está formado por un serie de documentos y protocolos a seguir que en cualquier momento pueden ser



requeridos por el gabinete de crisis, tanto para la articulación del propio plan de crisis, como para realizar alguna acción concreta, ya que en él debe residir datos e información de interés para afrontar la crisis.” (Enrique Ana 2007, 144) debe actuar conforme a las necesidades, con profesionales del área de la comunicación social, ayudará a enfrentar organizadamente la crisis en la institución.

El manual de crisis Fita (2004; 214-215) debe estar constituido por:

- a) descripción de los miembros, nombres y cargo del comité de crisis.
- b) Listado de teléfonos profesionales de los miembros del cuadro directivo y mandos intermedios
- c) Listado de contactos de medios de comunicación
- d) Listado de teléfonos emergentes
- e) Sumario de tareas principales en el momento de la crisis
- f) Instrucciones para enviar mensajes escritos
- g) Control de declaraciones y comunicaciones prediseñados.

2.7 La ética como principio fundamental de la profesión en el relacionista publico

En nuestra sociedad, una organización del tipo que sea, no puede tener una buena imagen corporativa ante sus públicos si no está bien acompañada de buenas acciones por parte de sus profesionales, pues se sabe que se comunican todas y cada una de las acciones de los miembros de la institución.

La comunicación corporativa hoy en día es algo fundamental, pero no es el único elemento que aportara a la buena imagen de la organización. Las empresas e instituciones deben hoy gestionar de forma eficaz y sistemática cada uno de sus



activos poniendo especial hincapié en aquellos que se pierden, pues no se pueden recuperar con facilidad. Mínguez afirma que, “la imagen debe gestionarse en todos los niveles de la organización y en todas las áreas de actividad, pues el comportamiento de la empresa, cada acto de cada uno de sus empleados, tiene un efecto en su imagen global”. (Mínguez 1999; 523)

Pero es necesario saber si la ética, ha variado con el transcurso de los años, si bien es cierto que Aristóteles en los tiempos de la Antigua Grecia promulgaba la ética como un valor que cada individuo debía tener al actuar hacia otros, luego el comportamiento ético se volverá instintivo, independiente de reglas o sistemas. Para Fernando Cabezuelo Y María José Pérez; 2008;11-12) afirman que “nuestros valores y criterios se ven afectados en cierta forma por la evolución de los propios conocimientos que tan rápidamente se propagan gracias a las nuevas tecnologías de la sociedad actual de la información, sin embargo, esta evolución no significa que todo este cambiando constantemente en el campo de la ética ni que estos valores puedan ser relativizados”.

¿Pero que quieren decir los autores con esto? La ética en si misma siempre está en constante evolución, en cuanto se ponga en práctica continuamente.

Hoy, es especialmente necesario el señalar que hay que dar una mayor necesidad en la enseñanza de la ética en las universidades a los futuros profesionales de la comunicación empresarial e institucional ya que la ética es un factor fundamental en la faceta diaria de todo comunicador y un aspecto muy exigido en cada una de las empresas, públicos, clientes y la sociedad en general.



Es que hoy, el estudiante de Relaciones Públicas debe estar consciente y preparado para enfrentar una serie de conflictos éticos cuando se integre al mundo laboral. “Es más, mucho de los principios éticos que fue presentado durante una carrera se verán puesto a prueba a corto o mediano plazo”, según afirma Eugenio Yáñez Rojas en su manual de ética de las relaciones públicas.¹

En el caso del Deportivo Cuenca, la acumulación de deudas es lo que ha mantenido al club durante estos siete años sumido en una crisis económica, mal manejo de fondos generados por ex dirigentes, es decir mala finalización de las partes contractuales en los contratos de ex jugadores han hecho que el club vaya acumulando deudas y poco a poco se genera esta crisis que al no contar con un manual de manejo de crisis han generado desde la pérdida de su complejo deportivo más apreciable como Patamarca hasta con las denuncias de ex jugadores del club por cantidades que el club poco a poco ha ido cancelando con tiempo. Para Sharpe (1990; 21-25) se formula unas pautas para comunicar de forma ética y profesional, afirma que toda organización debe:

- Comunicar honestamente con el fin de obtener credibilidad.
- Ser abierta y consistente en todas sus acciones con el fin de obtener la confianza del público.
- Mantener la imparcialidad y equidad en sus actos con el fin de ofrecer un trato justo.

¹ Yáñez Rojas, Eugenio. (2003). Manual de Ética de Relaciones Públicas. Dirección de Formación General. DuocUC. pág. 33



- Mantener una comunicación continua con el fin de lograr respeto y comprensión mutuos.
- Investigar de forma adecuada su entorno social con el fin de comunicar sus posturas de una forma más eficaz y que cambies sus acciones, cuando estas ya nos sirvan al interés del público.

El autor nos afirma también que la realidad y la imagen debe entrelazarse, no solo debe hacerse justicia, debe verse que se hace, aspecto fundamental en la comunicación corporativa.

Es por ello, que es importantísimo que dentro de las relaciones que el relacionista público mantiene con los medios de comunicación mediante el intercambio permanente de información. Pero que problemas éticos pueden surgir con los mismos, por medio de la manipulación de la información. Un buen profesional no se debe dejar tentar a manejar a la prensa en vista de intereses propios, sino que debe actuar siempre con transparencia y verdad, proporcionando al público la información necesaria que tienen derecho a conocer.

El código ético propuesto por la PRSA (The Public Relations Society of America) se basa en seis valores considerados vitales para la integridad de la profesión en conjunto y afirma “que el valor de la reputación de los socios depende la conducta ética de cada afiliado de la PRSA”. Los valores defendidos son:²

² Yáñez Rojas, Eugenio. (2003). Manual de Ética de Relaciones Públicas. Dirección de Formación General.



1. Abogacía, se entiende como apoyo, como servicio, servir el interés público actuando como defensores responsables de los posibles clientes o trabajadores.
2. Honestidad, debe ser el máximo interés de clientes y empleados.
3. Pericia, debe considerarse a la experiencia como una herramienta para avanzar en el camino de la profesionalidad, la especialización, la investigación y de una mejor calidad de servicios prestados.
4. Independencia que el profesional debe atender al cliente facilitándole el análisis más independiente y justo posible
5. Lealtad a los fines perseguidos y al cliente por el que se trabaja, sin olvidar nunca el bien común.
6. Justicia de respetar todas las opiniones y apoyar la libertad de expresión.

La prudencia es una virtud esencial para el Relacionador Público; mediante esta virtud el profesional puede tomar sabias decisiones en situaciones concretas y específicas, pues es el que actúa bien y decide correctamente.

Ahora decimos que el profesional de las relaciones públicas para evitar las tentaciones y dificultades que se le presente del medio al que está expuesto diariamente tiene dos grandes virtudes como son la templanza y la fortaleza.

2.7.1 Código Ética de las Relaciones Públicas.

Las Relaciones Públicas constituyen una disciplina social fundada en el respeto riguroso de las siguientes normas, que los Relacionistas Públicos están moralmente obligados a cumplir.



Los siguientes artículos se adoptan por la Public Relations Society of America (PRSA) para promover y mantener altos estándares de servicio público y conducta ética entre sus miembros.³

1. Los miembros conducirán su vida profesional de acuerdo con el interés público.
2. Los miembros adoptaran altos estándares de honestidad e integridad asumiendo obligaciones frente al cliente o empresario como al proceso democrático.
3. Los miembros se comportarán justamente con el público, los clientes actuales y anteriores y con sus compañeros otorgando el debido respeto al ideal de la libre investigación y opinión de los demás.
4. Los miembros se deben adherir a las normas más elevadas de la verdad y la exactitud, evitando las afirmaciones extravagantes y las comparaciones injustas y citando a los autores de ideas o palabras que no le pertenezcan.
5. Los miembros no deben involucrarse en prácticas cuyo propósito sea el de corromper los canales de comunicación o los proceso gubernamentales.
6. Los miembros no difundirán a sabiendas información falsa o engañosa y actuarán con prontitud para restituir comunicaciones erróneas de las que sean responsables.
7. Los miembros deben estar en condiciones de identificar públicamente el nombre del cliente o empresario por cuya cuenta realicen comunicación.
8. Los miembros no utilizarán a individuos u organizaciones que sirvan a otros intereses no desvelados.

³ <http://ladorelacionista.blogspot.es/1433552978/codigo-de-etica/> Tomado y revisado el 4 de abril del 2016.



9. Los miembros no garantizarán la consecución de resultados que queden por encima de sus posibilidades directas.
10. Un miembro no podrá representar intereses en conflicto u opuestos sin el expreso consentimiento de los interesados, otorgado tras la completa exposición de los hechos.
11. Un miembro no adoptará posturas en las que sus propios intereses estén o puedan entrar en conflicto con sus obligaciones hacia un cliente o empresario o terceros, sin la revelación de dichos intereses a todos los afectados.
12. Un miembro no aceptara honorarios, comisiones, regalos y otra recompensa de nadie, excepto clientes y empresarios a los que preste servicios, sin su expreso consentimiento, una vez expuestos todos los hechos.
13. Los miembros protegerán escrupulosamente los derechos de confidencialidad y privacidad de los clientes o empresarios actuales, anteriores o potenciales.
14. Un miembro no dañara intencionadamente la reputación profesional o práctica de otro compañero.
15. Si un miembro posee pruebas de que otro miembro ha sido culpable de prácticas poco éticas, ilegales o injustas, incluyendo las que violan el presente Código, tiene la obligación de presentar esta información inmediatamente a las autoridades competentes de la Sociedad para que se tomen acciones de acuerdo con los procedimientos establecidos en el artículo XII de los estatutos.



16. Un miembro llamado como testigo en un procedimiento relacionado con la aplicación de presente código, tiene la obligación de comparecer, salvo justificación suficiente de la falta de comparecencia ante el comité judicial.

17. Un miembro cesara sus relaciones con individuos u organizaciones, si estas relaciones implican conductas contrarias a los artículos del presente Código.

2.8 TEORÍA PARA LA RESOLUCIÓN DE CRISIS

2.8.1 Teoría del contrataque o de la apología

Esta teoría es usada en las organizaciones que son acusadas de deficiencias éticas, es una estrategia defensiva que busca presentar una contra descripción o contra ofensiva.

Como lo expresa, Judith Cruz (2004; 196) en su tesis sobre manejo de crisis: “una apología no es una disculpa, es más bien una defensa que busca presentar una contra descripción atrayente de las acciones de la organización. Es una respuesta a las relaciones publicas de crisis que llevan un cargo ético”.

Son innumerables los casos de empresas que han utilizado, la apología como método de salida a sus crisis, tenemos el caso de Nike⁴ que fuera acusada de explotación; cuando la organización se enfrentó a la opinión pública, liderada por grupos ONG´S negó todo los hechos mientras intentaba rediseñar sus códigos de ética y realizar acciones más sociables, intentando mostrarse como un ejemplo para otras compañías, es ahí donde la autora nos expresa que se produce un caso de apología de disociación de opinión/ conocimiento, donde las compañías manifiestan que los cargos son infundados y pueden aceptar algunas de las acusaciones.

⁴ Cruz Sandoval, J (2004). La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional. Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Pp 197-198



El principal objetivo de esta estrategia es demostrar que los acusadores son éticamente sospechosos y hace ver o por lo menos sembrar la duda, de que los cargos no tienen base. (Cruz Sandoval, 2004; 196) manifiesta que el uso de la apología basada en el contra cargo, tiene fuertes implicaciones en la gestión de conflictos potenciales. Al ofrecer su versión de los hechos, compañía debe explicar porque los cargos son falsos y por consiguiente, porque los medios sostienen la falsedad de dichos cargos y ofrecer una defensa del producto a pesar de todo.

2.8.2 Teoría de restauración de imagen

(Benoit, W. 1997; 200) nos manifiesta que esta teoría sirve a los encargados de comunicación para diseñar mensajes durante la crisis y a los críticos para evaluar los mensajes producidos en este periodo. Esta teoría se basa en las diferentes opciones de mensajes que una organización puede emitir en caso de una crisis. Recordemos que la imagen y la reputación de una empresa son los valores más importantes para la misma, y cuando se ven afectados es importante poner en marcha acciones que resten cualquier efecto negativo de la crisis sobre ellos.

Benoit nos muestra un cuadro de estrategias de restauración de la imagen

Estrategias de Restauración de la Imagen	
Estrategia	Características clave
Negación <ul style="list-style-type: none"> • simple negación • pasar la culpa 	No realizó la acción Acto realizado por otro
Evasión de responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> • provocación • anulación • accidente • buenas intenciones 	Respuesta para actuar por culpa de otro Falta de información o habilidad Accidente desafortunado Deseo del bien en las acciones
Reducir la ofensiva de un evento <ul style="list-style-type: none"> • reforzamiento • minimización • diferenciación • trascendencia • ataque al acusador • compensación 	Enfatizar las cosas buenas Acto no serio Acto menos ofensivo Consideraciones más importantes Reducir la credibilidad del acusador Compensar a la víctima
Acción correctiva	Plan para solucionar o prevenir un problema
Mortificación	Disculparse por la acción

Fig. 2. Fuente: Benoit 1997

pagar lo ocurrido y aceptar que se cometieron las acciones o simplemente decir que el hecho no tuvo consecuencias para nadie o simplemente puede echar la culpa a otro y decir que ellos son los responsables de dicha acción. En el caso del Deportivo Cuenca, muchos de los dirigentes consultados por la crisis económica del club, aceptaron los errores de operatividad en el finiquito de contratos, pero echaron la culpa a dirigencias anteriores que con el pasar de los años, se fueron acumulando haciendo más grande la cantidad de dinero a pagar.

Cuando hablamos de la reducción en la ofensiva del evento, consideramos que la organización puede elogiar las acciones positivas del pasado para ganar simpatía con el público, después del daño causado y realizar acciones para minimizar los



perjuicios. Dentro de este contexto la compensación económica es una forma de enmendar a la víctima y congraciarse con el público. En Deportivo Cuenca, según Diario el Comercio, de su nota del 22 de octubre del 2015, afirma la deuda del club con Hugo Castañeira, empresario de futbolistas que en 2013 prestó dinero a jugadores para el pago de sus necesidades, el club le canceló tres cheques por concepto de devolución, pero los cheques fueron protestados, con lo que decidió demandar al club. La deuda es de \$66.000. Galo Cárdenas presidente actual del club hablo con el abogado de Castañeira para la cancelación del 50% de la deuda en siete días y negociar el resto en un tiempo prudente.

En la acción correctiva simplemente es corregir los daños causados, y comprometerse a devolver las cosas a su estado anterior de la crisis o asegurarse que los hechos no vuelvan a ocurrir, y finalmente la mortificación donde hay que disculparse por lo ocurrido con los públicos a la que empresa o institución se debe.

2.8.3 Teoría de dirección estratégica, públicos y asuntos.

Las relaciones públicas contribuyen notablemente a la dirección estratégica de una institución al identificar cuáles son los grupos de interés, públicos y asuntos que la empresa debe desarrollar.

Sabemos que una empresa cuando inicia, tiene objetivos dirigidos a la obtención de metas y la creación de una imagen favorable entre su público. Por ende decimos, que la dirección estratégica es fundamental para que la organización alcance las metas propuestas y en caso de una crisis esté preparada.



Nelly Amaya Méndez ⁵ en su artículo de teorías para la resolución de crisis, cita a los autores Gruning y Repper que proponen un modelo de dirección estratégica:

- Niveles de grupos de interés: cuando el comportamiento de uno tiene consecuencias en el otro.
- Nivel público: cuando los grupos de interés evolucionan y se transforman en públicos. Aquí se hace la segmentación para identificarlos. La comunicación que involucra a los públicos en el proceso de toma de decisiones ayuda a manejar el conflicto antes de que se necesiten campañas de comunicación. Las organizaciones crean públicos cuando sus acciones tienen consecuencias para otras organizaciones o grupos de gente. Las investigaciones deben determinar qué tanto se ven afectados y del impacto que tienen, y si estos se organizan o comunican entre ellos.
- Nivel asuntos: “los públicos se organizan y crean asuntos a partir de los problemas que perciben, pues las relaciones públicas se deben anticipar a estos asuntos y manejar la respuesta que la organización les da, proceso que se conoce como gestión de asuntos”. (Cruz Sandoval A 2004;209) Podemos decir aquí que los medios cumplen un papel fundamental en la difusión de la información. En este nivel se segmentan los públicos mediante la investigación.

Esta teoría es de gran ayuda en la solución de crisis porque se ocupa básicamente de prevenirla. Dado a que los tres niveles que se manejan están enfocados en los

⁵Amaya, Nelly (2013). Comunicación y Relaciones Públicas <http://disecomunicar.blogspot.com/2013/10/teorias-para-la-solucion-de-crisis.html>. Tomado y revisado el 28 de marzo del 2016



elementos claves en la gestión de crisis como son los asuntos, los públicos y los grupos de interés. Podemos decir que si la organización identifica los factores que pueden generar un riesgo en una situación de crisis esta puede ser superada fácilmente.

La comunicación de crisis no debe hacerse énfasis solo en el departamento de relaciones públicas, sino que debe abordarse desde el punto de vista en general, debido a que cualquier profesional de la comunicación puede estar capacitado para gestionar una crisis y no limitarse a un relacionista público.

Siguiendo los principios de la teoría de la excelencia como lo manifiesta (Grunning&Repper, 1992) han resumido estas teorías en dos proposiciones:

- a) Las RRPP son excelentes cuando forman parte integral del proceso de dirección estratégica de una organización y son usadas estratégicamente.
- b) Las relaciones públicas son gestionadas estratégicamente cuando se identifican a los públicos y resuelven los problemas creados por la interacción de la organización y los públicos a través de programas de comunicación.

2.8.4 Estrategias y técnicas comunes de comunicación en función de tipo de crisis

Según Marra, (1998; 463) explica que:

- Una organización que tenga relaciones fuertes y bien desarrolladas con sus públicos antes de una crisis, sufrirá menos daños económicos, emocionales que las organizaciones que tienen relaciones muy débiles con sus públicos estratégicos. Entiéndase como públicos a todos quienes conforman la institución.



- La organización que utiliza procedimientos de comunicación de crisis equilibrados sufrirán menos daños que aquellas que utilizan modelos que optan por el silencio como respuesta a una crisis.
- Una organización que establece y pone en práctica continua actividades de comunicación de riesgo y prepara planes de comunicación de crisis antes de que sucedan, tendrá relaciones más fuertes con sus públicos, que aquellas que no lo hagan.
- Una organización con ideologías de comunicación que apoyen y premien las preparaciones de gestión de crisis, planes de comunicación de crisis se verán más fortificadas y sufrirán menos pérdidas económicas, emocionales que aquellas que no lo hagan.

Ahora podemos decir que existen organizaciones que teniendo un plan de crisis, no la ejecutan de la mejor forma, sino por el contrario, existen organizaciones que no poseen un plan de crisis y saben solucionar una situación de crisis, esto se debe a que la práctica de las relaciones públicas no solo es resultado de un plan de instrucciones a seguir, sino es la ideología comunicacional organizacional que apoye al profesional de RRPP.

Se sugiere que en momentos de una crisis la información que se brinde sea de manera rápida y eficaz, por lo que no es recomendable que se necesite una aprobación antes para dar el comunicado. Y es según Marra, los departamentos y profesionales de las RRPP con bajos niveles de autonomía serán capaces de aplicar políticas a un manual de crisis para solventar la falta de poder en la organización,



mientras que los de alto nivel de autonomía mantendrán el poder y podrán fácilmente manejar la información en momentos de crisis.

En conclusión, cuando una crisis aparece en una organización puede llevar a una empresa a su desaparición cuando esta carece de una cultura organizacional y comunicativa, puede que un plan de crisis sea una muy buena solución, pero hay veces que no se podrá superar deficiencias comunicativas y por ende hay que solucionar el problema de raíz, antes de que se agrave.

2.9 LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN COMO MATRIZ PRÁCTICA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Uno de los mayores aportes en el área de la comunicación es la capacidad de unificar los distintos discursos científicos que se han investigado en torno a los fenómenos comunicativos (García Jiménez & Craig, 2010; 429).

Sin embargo, son tantos los autores que han investigado sobre la funcionalidad de la comunicación en el pasar de los años y como estos actúan en la cotidianidad de la vida y es necesario manifestar que dentro de nuestro tema es de vital importancia manifestar como la comunicación, actúa dentro de la resolución de conflictos como el motor principal de la misma mediante la diversificación de criterios, uno de ellos es Leonarda García Jiménez (2009; 46) cuyo artículo sobre teoría de la comunicación como matriz en la resolución de conflictos, manifiesta que la denominada metateoría de la comunicación⁶ ha cumplido un importante papel epistemológico, clarificando

⁶ Como el campo que recopila los diferentes discursos científicos sobre la comunicación integrado por distintas tradiciones de pensamiento, que son retórica, sociopsicológica, sociocultural, fenomenológica, crítica, cibernética y semiótica.



las fuentes de conocimiento, arrojando luz sobre cómo conocer la realidad y organizando las principales aportaciones interdisciplinarias sobre el análisis de la comunicación.

En este contexto, (García Jiménez, 2013; 47) frente a la confusa diversificación de objetos de estudio y perspectivas dentro de los análisis de la comunicación, las iniciativas de tipo metateórico hasta el momento han puesto orden propiciando, a la vez, la acumulación del conocimiento científico. En este sentido, la inmensa producción de investigación en comunicación hace que la labor metateórica de recopilación y organización cada vez sea más compleja y requiera de ambiciosas propuestas de construcción teórica disciplinar.

Craig (1999,123) señalo que esas maneras de concebir a los fenómenos comunicativos no son exclusivas del campo de las ciencias de la comunicación, sino que a la vez representan las maneras con las que la gente se expresa y concibe sus interacciones en la vida cotidiana (metadiscurso ordinario).

Esta función pragmática se centra en la metacomunicación de la vida cotidiana (cómo la gente habla sobre comunicación), en vez de la metacomunicación académica (cómo el campo de la comunicación ha investigado la comunicación) propia de la función epistemológica.

Por tanto, desde un punto de vista pragmático, las siete tradiciones de pensamiento son distintas formas de concebir los procesos comunicativos y, por ende, la identidad humana y la sociedad construidos a partir de dichos procesos. Así, cada una de las siete tradiciones de pensamiento apuntadas se presenta como una forma de



comunicar sobre comunicación y de concebir, definir y construir las relaciones humanas y sus problemáticas.

2.9.1 El (Meta) modelo Pragmático de la Comunicación

El objetivo del metamodelo de la comunicación es “analizar las diferentes concepciones de la comunicación que están presentes en nuestra vida cotidiana y como esas concepciones construyen, responden e interaccionan al mismo tiempo con determinadas tensiones culturales y dialógicas”. (García Leonarda, 2013; 52)

Desde este punto de vista, nuestros discursos sobre comunicación son causa y a la vez consecuencia de la cultura y de las tensiones dialógicas que emergen cuando se produce un dialogo, mediante tres niveles de análisis que lo conforman:

Primer nivel: cultura

La cultura, entendida como el conjunto de valores y creencias compartidas por un grupo, es un fenómeno complejo y multidimensional. Desde este punto de vista, no tendríamos una única cultura cohesionada y estática, sino que en función de la edad, la orientación sexual, el género, la etnia o la nacionalidad, por citar solamente algunas variables, el individuo tendría diferentes identidades sociales y culturales que en ocasiones se contradicen entre sí (Martin & Nakayama, 2010).

Podemos poner el ejemplo en nuestra país, donde los jóvenes adquieren diferentes formas de cultura adquiridas por el capitalismo del siglo XXI, como estilos musicales, vestimenta, hasta mucho de ellos forman grupos sociales adquiridas por la globalización. Es por ello que el metamodelo, partiendo de las categorías propuestas



por (Hofstede ,1980)⁷, sostiene que la mayoría de relaciones interpersonales presentan las contradicciones culturales que a continuación se exponen y que, y sobre todo cuando emerge el conflicto, una de esas tendencias tendrá una mayor presencia que la otra. Estas tendencias son (Gudykunst& Matsumoto, 1996; 24-25):

- Hacia el individualismo (cuando las metas individuales son más enfatizadas que las colectivas) o el colectivismo (cuando el éxito del grupo/la pareja está por encima del individual).
- Hacia lo masculino (relaciones de tipo vertical, unidireccional con la revalorización del éxito material, el poder y la asertividad) o lo femenino (interacciones marcadas por el carácter horizontal, dialógico y la preocupación por la calidad de vida).
- Hacia el alto rechazo a la incertidumbre, la ambigüedad y los comportamientos desviados de la norma o hacia el bajo rechazo a la incertidumbre, con la aceptación del disenso y la toma de decisiones que conllevan riesgos. La pregunta en este binomio de tensión cultural sería: ¿se trata de una relación con más tendencia a la apertura o a la clausura al cambio?
- Hacia la alta aceptación de la distribución desigual del poder (cuando los individuos aceptan que la distribución desigual del poder es algo natural del

⁷ Estas categorías fueron individualismo/colectivismo; alto rechazo de la incertidumbre/bajo rechazo de la incertidumbre; alta percepción de la distribución desigual de poder/ baja aceptación de la distribución desigual del poder y culturas masculinas frente a culturas femeninas.



orden social) o, por el contrario, la baja aceptación del poder (cuando creen que el poder debería ser utilizado solamente de manera legítima y experta).

Dentro de este primer nivel podemos entender que las diferentes concepciones sociales en hombres y mujeres se basa en la búsqueda que cada uno obtiene para la supervivencia, en el caso del hombre, muchos de sus pensamientos son dirigidos al éxito, a la forma particular de buscar su satisfacción personal en el trabajo, en las ambiciones personales y su perseverancia por alcanzar más de lo que ya tiene. En el caso de la mujer, la preocupación por lo colectivo, por su familia, por que no falte nada a los suyos, por la calidad de vida de los suyos, basados también en sus éxitos y metas profesionales pero dirigidas a lo colectivo.

Segundo nivel: tensiones dialécticas de la relación

Baxter (1990; 70) “define tensión dialéctica como la contradicción que emerge en toda relación interpersonal durante el diálogo. Esta contradicción está compuesta por dos tendencias complementarias y que a la vez se niegan la una a la otra (principio dialéctico)”.

A continuación se exponen dichas tensiones dialécticas⁸ y su relación con las tendencias culturales apuntadas en el primer nivel del metamodelo pragmático de la comunicación:

- Autonomía (en términos de separación del otro) o conexión (en términos de abandono o infravaloración de la propia autonomía individual). Esta es probablemente la tensión fundamental debido a que la relación no puede

⁸ Baxter, L. (2004). Relationships as dialogues. *Personal Relationships*, 11 (1), 1-22.



existir a menos que las partes renuncien a una porción de su autonomía. Ahora bien, paradójicamente “demasiada conexión destruye la relación porque se pierden las entidades individuales” (Baxter, 1990; 70). Esta contradicción conecta, desde un punto de vista cultural, con el discurso sobre el colectivismo o el individualismo en el orden social.

- Apertura/clausura. Hace referencia a que la tensión aparece en la relación cuando los sujetos perciben que debería haber una mayor revelación de la intimidad (apertura) o, por el contrario, cuando perciben que hay demasiada revelación, por lo que sería deseable una cierta clausura. Esta tensión dialéctica conecta, desde un punto de vista social, con las dimensiones masculino/femenino y con la distribución del poder. Como hemos visto en el primer nivel, la tendencia cultural hacia lo femenino potencia la comunicación y el diálogo, lo que conectaría con la tendencia hacia la revelación de la intimidad en la relación interpersonal. Así mismo, la aceptación de la distribución desigual del poder como parte natural del orden social, conlleva una estructuración de lo social de carácter vertical y unidireccional, lo que favorece en menor medida el diálogo y la comunicación. Este aspecto de lo social conectaría con la clausura (o no revelación de la intimidad) que se viene desarrollando.
- Predecible/novedad. Las relaciones necesitan una cierta rutina, pero a la vez, introducir aspectos novedosos. Esta tensión dialéctica se refiere a la oposición fundamental que emerge en la relación interpersonal entre la estabilidad y el cambio (Baxter & Erbert, 1999: 550). Desde un punto de



vista cultural, esta cuestión conecta con el manejo y percepción de la incertidumbre que apuntará Hofstede⁹, y que se ha recogido en el primer nivel.

Tercer nivel: metacomunicación

Finalmente, este último nivel es aquel que analiza directamente los discursos cotidianos dominantes sobre comunicación, esto es, cómo la gente habla sobre la comunicación y cómo define y concibe las problemáticas, consecuencias y naturaleza de sus relaciones personales.¹⁰

Por tanto García Leonarda (2013; 60), nos manifiesta que este tercer nivel se centra, por tanto, en cómo la gente habla sobre la comunicación cuando aparece el conflicto en la relación interpersonal y, por tanto, como la propia relación es concebida.

⁹ Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, EEUU. Sage.

¹⁰ Responde a dos preguntas de investigación: ¿Cómo el conflicto es percibido, definido y construido desde un punto de vista comunicativo? Y ¿cómo hablan los interactuantes sobre comunicación?



CAPITULO III

MANUAL DE COMUNICACIÓN EN MANEJO DE CRISIS

3.1 Planificación

El medio perfecto para enfrentar una crisis es un manual de comunicación y gestión de crisis, que es la herramienta adecuada para recordar los pasos a seguir en momentos de estrés, decimos que este manual no debe ser realizado a la ligera sino más bien debe estar hecho de acuerdo a las necesidades de la organización.

Debemos decir que en el caso del Club Deportivo Cuenca no posee un manual de crisis, desde que se creó en 1971, más bien a contado con innumerables profesionales de la comunicación que han sabido brindar asesoría al presidente del Club en la toma de decisiones al momento de que exista una manifestación de crisis. Improvisar dentro de una crisis puede convertirse en el peor enemigo , pues debe controlarse desde el principio, así sabremos a quien llamar, que hacer y como dirigirnos a determinados públicos, dejarlo para el ultimo, podría generar graves daños para la organización como perdidas económicas, pérdida de imagen, etc. En el caso del club, la pérdida del mueble inmobiliario más importante del club, como el complejo deportivo de Patamarca cuando la crisis estaba llegando a un punto crítico, y fue esa la solución para minimizar en algo la crisis económica que ha estado en el Club desde los principios de su fundación.

Los objetivos de un manual de crisis deben coincidir con los de la organización y deben ser decididos por la dirección y el consejo que conforma la organización. Se deben tomar en cuenta para esto, la parte económica y los recursos humanos con los que se puede contar para la puesta del manual.



(Pauchant & Mitroff, 1995; 56) han identificado cuatro categorías en el proceso de prevención de crisis:

- 1) Auditorias, buscan conocer el estado legal, operativo y financiero de la organización
- 2) Modificación/ Estructuración Interna, medidas destinadas a mejorar la seguridad de productos e instalaciones.
- 3) Preparación Emocional Interna, para que tanto empleados como directivos sepan cómo enfrentarse emocionalmente a una crisis.
- 4) Comunicación Externa, medidas tomadas para conocer el entorno y saber comunicarse con los públicos externos en caso de crisis.

Podemos citar que la auditoria de comunicación citada en el punto 1, “es una herramienta que nos permite examinar el estado de una organización ya sea en el ámbito comunicacional como económico para determinar si esta actúa dentro de las pautas establecidas por la misma”. (Cruz Sandoval, 2004, 236).

Esta se puede llevar a cabo de una manera interna y es recomendable su uso antes de establecer una estrategia para comunicarse dentro de la organización. En esa podemos medir el clima de laboral interno y la imagen de como los empleados observan a la organización. Se deben detectar los baches que existen al momento de brindar una información en la organización y buscar la solución a la misma.

(Cruz Sandoval, 2004, 235) pone en manifiesto los siguientes métodos de investigación en una auditoria de comunicación externa:



- a) Encuestas de clima comunicacional: como mediciones de actitud y están diseñadas para averiguar cómo observan los públicos a los canales de comunicación a usarse.
- b) Análisis de redes: establece la frecuencia de las interacciones dentro de la organización y las compara con canales para comprobar la concordancia de ambos
- c) Encuestas de lectura: indica que artículos o publicaciones son mas leídas, estableciendo un patrón de lectura de los públicos.
- d) Análisis de contenido: sirve para conocer la cantidad de notas favorables y desfavorables que recibe la organización en los medios.
- e) Estudios de lectura: escribir mensajes comprensibles.

Antes de realizar la auditoria debemos realizar encuestas que nos permitan explorar el terreno que vamos a auditar y así poder delimitar los objetivos, estructuras, funcionamiento y establecer una metodología adecuada.

Ahora si la auditoria de Relaciones Públicas se usa para examinar las RRPP internas y externas de una organización debemos tener en cuenta a sus públicos relevantes, la postura de la organización hacia los públicos, los asuntos que preocupan a los públicos y el poder que tienen nuestros públicos en la organización en función de su influencia económica y política como lo mencionan Aronoff y Baskin.

3.2 Identificación de Público

Cada organización tiene sus públicos establecidos previamente, y para cada uno de ellos, en caso de una crisis debe elaborarse un mensaje, ya que cada público tiene un interés diferente.



Ya hemos mencionado la importancia que juega los públicos en una organización, estos pueden generar el éxito de la organización, así como el fracaso de la misma. Los públicos dentro del Club Deportivo Cuenca son cada uno de los hinchas del club, socios abonados, medios de comunicación, jugadores, cuerpo técnico, y cada uno del personal que presta los servicios al mismo.

3.3 Identificación de Riesgos

Para poder prepararse para una crisis en la organización esta debe saber identificar cuáles son los puntos en que la organización es más susceptible de sufrir daños. Es deber del departamento de Comunicación de escoger las mejores estrategias para actuar frente a los riesgos que enfrenta la organización.

En el club, la parte más susceptible de sufrir daños es la parte económica, ya que es donde se genera los problemas que vamos a analizar. Y porque se generan los mismos por diferentes aristas que son:

- 1) Mala finalización de los contratos, esto generado a base de las diferentes administraciones del club. Esto ha provocado un innumerable número de demandas al club por parte de ex jugadores con montos altos, y con plazos cortos que generan un dolor de cabeza en la gerencia por saber de dónde provendrán los fondos, ya que muchas veces las diferentes estrategias no alcanzan para generar los fondos suficientes a pagar. Según dice diario El Comercio, en su edición del 19 de agosto del 2014, expresa que la deuda del club hasta ese momento es insostenible con 3 meses de deuda a jugadores. Hermel López, presidente de ese entonces, manifestó que la deuda del club asciende a más o menos 1,3 millones de dólares.



Para, febrero del 2016, el mismo diario afirma que el Club firma con la empresa de seguros CHUBB, por un valor estimado de USD 300.000, con eso el club alcanza a cancelar deuda de jugadores del año pasado, así como otros años, y parte de la deuda de Hugo Castañeida.

Deportivo Cuenca firmó un convenio con la empresa ACE Seguros, que en la temporada 2016 será la auspiciante principal de la camiseta. El acto se realizó este miércoles 3 de febrero del 2016, en el auditorio del estadio Alejandro Serrano Aguilar, con la presencia del cuerpo técnico y de algunos jugadores.

Galo Gárdenas y Edwin Astudillo, representantes del equipo azuayo y de la compañía de seguros, evitaron hacer público el monto de la negociación por una cláusula de confidencialidad. Sin embargo, Cárdenas advirtió que el club ya recibió el 100% del dinero acordado. Se estima una cifra de USD 300 000.

Con el dinero de ACE Seguros, que adquirió la compañía multinacional de seguros Chubb y cuya marca irá en la parte frontal de la camiseta, se canceló las deudas más urgentes.

De esa manera se levantó la sanción que tenía el representante azuayo para jugar la primera fecha del torneo nacional 2016. Según Cárdenas, con ese aporte económico se canceló gran parte de los valores adeudados en la Federación Ecuatoriana de Fútbol. "Se pagó deudas a los jugadores del año pasado y de otros años". Además se canceló el 50% de los USD 66 000 que Hugo Castañeida demandó al club. Este empresario incluso planteó un juicio de quiebra para el club.

También se cubrió montos pendientes al volante Mike Rodríguez, al delantero argentino Juan Manuel Cobelli y al club Sud América de Uruguay. Sobre las deudas a los futbolistas que militaron el 2015, el dirigente aclaró que se entregó un primer aporte del 40% de la deuda exigida por la Asociación de Futbolistas del Ecuador.

Respecto a la demanda de USD 90 000 presentada por el defensa paraguayo Julio Domínguez, Cárdenas dijo no preocuparse y pidió tranquilidad a la hinchada. No se alarma porque existe un acta de finiquito firmada por el jugador, quien el 2015 aceptó recibir USD

Fig. 3. Artículo tomado de Diario el Comercio en su edición del 03 de febrero del 2016. <http://www.elcomercio.com/deportes/futbol-deportivocuenca-deudas-auspiciante-camiseta.html>

2) Impuestos del SRI, IESS, es una deuda que el club ha mantenido desde 1996 como manifiesta el artículo del diario El Tiempo el 18 de diciembre del 2014 en donde el expreso austral ha cancelado un valor de 3.265.488 dólares, de ese monto el 65% se recaudó en los últimos dos años por las retenciones con intereses desde el 2007.



La actual dirigencia se comprometió a cancelar la deuda y a partir de octubre indicó que se realizarán los pagos que están dentro del proceso coactivo, además de la cancelación de los años 2013 y 2014, con lo que, el club se libera de esas obligaciones. El valor del proceso coactivo fue de 828.900 dólares, mientras que la deuda pendiente del 2013 y los meses de agosto, septiembre y octubre de esta temporada era de 232.689 dólares, lo que significó un monto total a cancelar de 1.061.589 dólares.

El monto total de la venta del complejo de Patamarca fue de 3.185.000 dólares

3
— *“Por primera vez en la historia del Deportivo Cuenca, es un contribuyente libre de deudas y podrá hacer uso de sus taquillas que fueron retenidas durante la temporada 2014”, dijo Jaime Ordóñez, director de la Regional Seis del Servicio de Rentas Internas, SRI.*

Fecha de Publicación: 2014-12-18 00:00

A decir de Ordóñez, desde 1996 hasta octubre de este año, el expreso austral ha cancelado un total de 3.265,488 dólares. De este monto cerca del 65 por ciento se recaudó en los dos últimos años por las retenciones con intereses incluidos a partir del 2007.

Acciones de pago

Según lo expuesto ayer en la rueda de prensa efectuada en las instalaciones del SRI, en julio de este año, el organismo realizó las acciones persuasivas mediante llamadas telefónicas y oficios para que se cancelen las deudas. Posteriormente en agosto se inició un proceso coactivo por 18 obligaciones, correspondientes a declaraciones de retenciones a la fuente del 2008 y 2012, cuyo monto ascendía a 808.451 dólares. También se tomaron medidas cautelares para la forma de pago, como: la retención de los recursos por los derechos televisivos, por concepto de taquillas y los otros ingresos adeudados por la Ecuafútbol. También se prohibió la salida del país de exdirigentes, así como la prohibición de enajenar vehículos y bienes inmuebles pertenecientes al club y a los dirigentes.

La actual dirigencia se comprometió a cancelar la deuda y a partir de octubre indicó que se realizarán los pagos que están dentro del proceso coactivo, además de la cancelación de los años 2013 y 2014, con lo que, el club se libera de esas obligaciones. El valor del proceso coactivo fue de 828.900 dólares, mientras que la deuda pendiente del 2013 y los meses de agosto, septiembre y octubre de esta temporada era de 232.689 dólares, lo que significó un monto total a cancelar de 1.061.589 dólares. “Con este pago, el club cuencano queda libre de todas las medidas cautelares impuestas por el SRI, lo que significa que el club podrá nuevamente hacer uso de sus ingresos, como de las taquillas que están retenidas en la Asociación de Fútbol del Azuay desde julio pasado, a excepción del cotejo ante el Barcelona, cuya recaudación se destinó al pago de una mensualidad de los actuales jugadores, cuerpo técnico y el resto de trabajadores del club, dijo el director.

Fig. 4 Imagen tomada del diario el tiempo con fecha del 18 de diciembre del 2014. <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/154442-deportivo-cuenca-cancela-todas-sus-deudas-con-el-sri>



3) La crisis económica del club viene desde el año 1995.

El club ha tomado diferentes medidas para poder solventar en algo la crisis económica, entre ellas ha hecho campañas de abonados antes del inicio del campeonato en cada año. También se han visto beneficiado con el dinero de algunos auspiciantes. Desde el 2014, el club cuenta con la totalidad de la taquilla que juegue en el estadio Alejandro Serrano Aguilar como parte de sus ingresos económicos, a eso le añadimos los derechos de televisión por la transmisión de cada partido del club. Además en el 2016 se inauguró la tienda oficial del Club en las instalaciones del estadio Alejandro Serrano Aguilar, donde se pretende cubrir también con las deudas mediante la venta de productos oficiales del club a la hinchada.

4) El excesivo pago de sueldo a jugadores, se convierte también en una de las aristas predominantes para la crisis del Deportivo Cuenca. Muchos de esos valores bordeaban los 5000 US Dólares.

3.4 Plan de Gestión de crisis

En momentos de crisis, decimos que los hechos ocurren de manera imprevista, por lo que nuestra mente no funciona al 100%, en ese momento genera estrés en la tareas, volviendo las más sencillas en imposibles. Es por eso que manual de gestión en crisis ayudara a recordar paso a paso el camino que hay que tomar para la resolución de los problemas.

Según (Cruz Sandoval, 2004; 243), debemos incluir algunas actividades antes, durante y después de la crisis:



1. Identificar los tipos de crisis que han ocurrido o pueden ocurrir en el sector empresarial al que pertenece la organización.
2. Determinar cuáles de estas crisis podrán afectar el futuro de la empresa.
3. Tomar medidas para evitar o moderar los efectos de la crisis.

El plan de comunicación de crisis debe tener según (Fearn- Banks; 1996, 98) “una serie de componentes básicos en su desarrollo como Hoja de presentación, introducción, fechas de ensayo, propósito y objetivo, lista de públicos claves, notificación de públicos, identificación del equipo de comunicación de crisis, directorio de crisis, identificación del portavoz de medio, lista del personal de emergencia, lista de medios claves, centro de control de crisis, equipos y provisiones, información previamente reunida y un mensaje claro”.

El objetivo de un plan de crisis es servir como guía para cuando la crisis estalla, este debe estudiarse en momentos de calma para saber cómo actuar en caso de una emergencia. Ya que al momento de la crisis, nadie tendrá tiempo de leer, ni mucho menos seguir al pie de la letra cada una de las instrucciones dadas en el manual.

3.4.1 Procesos de planificación de una situación de crisis

En primer lugar, debemos estudiar el entorno de nuestra organización y conocer cuáles son los riesgos a los que nos podemos enfrentar y aquellos que pueden generar una crisis, ver los escenarios en los que estos se desarrollarían y las complicaciones que a futuro podrían ocasionar a la empresa.

Luego, identificamos los públicos claves para actuar conjuntamente con ellos al tiempo de considerar a tercera personas que puedan servir de apoyo durante la crisis.



Ahora se desarrolla el plan de crisis, para ello necesitamos un comité de crisis, en el cual cada miembro tiene tareas específicas a cumplir durante la situación de crisis. Como los públicos ya han sido identificados se establece el modo en el que se llevarán la comunicaciones con ellos. Es importante nombrar un portavoz que pueda brindar la versión oficial de los hechos y resuelva cualquier duda de los medios y aporte credibilidad para tratar con los medios por medio de boletines de prensa. Por último, debemos identificar los recursos disponibles tanto humanos como materiales y el presupuesto con el que podemos contar. Es importante mencionar que nadie esta inmune a una crisis, y el no estar preparados ante ella, puede costar muy caro tanto en dinero como en reputación. Como lo menciona (Cruz Sandoval, 2004; 245)”, no hay que prepararse para todas la crisis, sino debemos identificar cuáles son las más dañinas y factibles y desarrollar un plan específico.”

3.4.2 Comité de crisis

Muchas de las veces la crisis afecta a diversas áreas de una organización, y la solución no puede resultar de una sola persona, sino de un grupo de persona. Si se tiene una adecuada planificación, la organización tendrá la representación de una persona que conozca adecuadamente el terreno y busque la solución del conflicto.

Es por ello que es importante un equipo de manejo de crisis como lo manifiesta (Cruz, Judith, 2004; 246) y que debe ser “aprobado por la dirección de la empresa, ya que sus miembros deben estar capacitados para tomar decisiones importantes que no afecten el futuro empresarial, y que los miembros del comité deben pertenecer a la alta dirección de la organización”.



Debemos mencionar que no todas las empresas incluyen personas dentro de sus comités para la resolución de una crisis, y dejan esas tareas, muchas de las veces a un abogado, un coordinador de comunicación o expertos en asuntos públicos.

Es importante que dentro de este comité de crisis, se incluya a un portavoz el mismo que será encargado de responder todo tipo de preguntas sobre la situación que afecte a la organización, muchas de las veces se elige al responsable de relaciones públicas o al presidente de la institución, este debe tener libre derecho de toma de decisiones sin consultar a nadie.

El portavoz será el que represente a la organización y tenga en sus manos el control de la crisis y quien sea la imagen de la empresa ante el público en general y los medios de comunicación. Su preparación en comunicar y el adecuado uso de estrategias permitirán a la organización avanzar hacia una post crisis y que los daños de la imagen y reputación sean mínimos.

3.4.3 El centro de control de crisis

Para garantizar resultados óptimos por parte del comité de crisis, estos deben trabajar en un lugar apto que según (Lagadec, 1993, 67) debe “basarse en los principios de independencia, que va a ser el lugar donde se recibe la información, diferente al de comité de crisis, principio de interconexión, que involucra la participación de diferentes personas que se encarguen de recoger la información de las diferentes áreas de la organización y un punto central que será el lugar donde será analizada la información por el comité de crisis.

3.4.4 Relaciones con los medios.



Dentro de la relación que se debe tener con los medios de comunicación, es claro recalcar que la empresa debe mantener muy buenas relaciones con la misma, ya que esta permitirá crear vínculos muy fuertes y garantizara a la organización que los medios se preocupen por indagar más la situación y tomaran en cuenta el punto de vista de la organización siempre que tengan duda en caso de una crisis.

(Cutlip Y Center, 2000; 189) proponen cinco reglas para trabajar con los medios:

1. Actuar con mucha confianza y credibilidad
2. Prestar servicio, proporcionando noticias oportunas y de interés, así como de proveer a los medios materiales adicionales que requieran.
3. No suplicar, ni criticar sin motivo a menos que la información sea errónea, no puede pedirse una rectificación.
4. No pedir la no publicación de noticias, ya que los medios tienen el derecho a hacer pública la noticia y la organización no debe coaccionar ante esta.
5. No abrumar a los medios: las notas de prensa deben ser aquellas que sean relevantes y pertinentes.

La función de la organización y su departamento de comunicación debe ser el monitorear las noticias que aparezca sobre la misma en medios escrito, digitales, y corroborar que la información publicada sea la correcta, en caso de que la empresa se halle en una crisis, es importante realizar un análisis de contenido para diseñar los mensajes de respuesta y así evitar que la situación se descontrole.

3.5 Actividades postcrisis

Después de una crisis, pueden quedar un sinnúmero de lecciones para la organización, corregir errores y asegurarse que la crisis no vuelva a ocurrir. Es por



ello que (González Herrero, 1998; 235) citando a (Nudell y Antokol, 1988) agregan que la etapa post crisis es perfecta para:

- 1) Examinar el estado de las relaciones de la organización con sus públicos
- 2) Aminorar los daños a largo plazo de la crisis y mantener una comunicación con los grupos de interés y vigilar que la crisis no se reactive.
- 3) Agradecer el apoyo y cooperación de otros organismos durante la crisis.
- 4) Realizar una crítica interna sobre la respuesta de la organización durante la crisis
- 5) Actualizar el manual de crisis con las lecciones aprendidas.
- 6) Realizar informes críticos que sirvan de referencia en caso de crisis similares.

Antes de realizar un auditoria post crisis, la organización (Cruz Sandoval; 2004; 253) debe “hacerse una preguntas claves para saber si sus estrategias de comunicación fueron las más adecuadas. Aunque esta encuesta pueda llevarla a cabo la misma organización es más recomendable que la haga una agencia exterior que pueda mostrar un punto de vista mas objetivo, sin las cargas emocionales que deja la crisis. Estas preguntas no solo ayudara a saber si se manejó bien la comunicación sino que servirán de camino para actualizar nuestro manual de crisis.” ¿Cómo se enteró la gente del incidente?, ¿La respuesta fue efectiva?, ¿Se transmitieron mensajes correctos?, ¿Cuál sería la situación más frecuente para la organización?

Para poder reconocer todas las lecciones que se ha dejado, debe realizarse una auditoria post crisis que “permitirán conocer con más exactitud el tipo de crisis que afectó a la organización, fases, sistemas y grupo de interés (Pearson y Harrington, 1996; 216) debe cubrir las áreas que respondan a que ocurrió, cual fue la causa, y



que factores favorecieron a su aparición, si las respuesta fueron deficientes o buenas y si la organización esta vulnerable a sufrir otro tipo de crisis y que puede hacer la organización para reducir el riesgo de esta y otras crisis.”

3.6 Repercusiones de la crisis.

Cuando una crisis afecta a una organización puede ocasionar daños en el funcionamiento de la misma y aunque después se vuelva a la organización está ya no será igual, tanto en la parte financiera, como de imagen en los públicos y su reputación.

Como lo hemos manifestado durante el desarrollo de esta tesis en la que, hemos visto las problemáticas que han afectado al Club Deportivo Cuenca, y cuales han sido las diferentes estrategias para generar soluciones ante una crisis que ha afectado a la organización desde sus inicios prácticamente, es importante mencionar la creación de este manual como una ayuda al Club para actuar frente a una crisis, de manera organizada y sin generar el daño económico y material que se generó durante tantos años.

3.7 Análisis de datos en base de la selección de la muestra

Para determinar el avance poblacional en base a la selección de la muestra seguiremos las líneas de investigación descritas en nuestra metodología a utilizar, en las cuales descubriremos las razones por las que se ha producido la crisis económica del Club Deportivo Cuenca y su opinión al respecto.

Dentro de la totalidad de plantilla de jugadores y cuerpo técnico del Club Deportivo Cuenca existe un total de 39 personas, de los cuales un total de 6 personas entre cuerpo técnico y jugadores prestan sus servicios desde el 2009 que representa el



15% del total de la plantilla presente en el 2016 y es el porcentaje que ha vivido la crisis desde sus inicios. Dentro de lo que compete en la parte administrativa existe un total de 25 personas desde la presidencia hasta el personal de limpieza, de los cuales no se han presentado variables significativas en el último sexenio, el cual se seleccionara a 12 personas que representa el 50% de la totalidad de la muestra ya que todos han vivido la crisis económica desde sus inicios. Dentro de nuestras muestras constan también 5 ex dirigentes del Club donde se recogerá datos e información de 3 ex dirigentes morlacos sobre las crisis vividas en el club, los mismos representan el 60 % del total de la muestra, ya que han tenido participación directa con el club en la crisis.

Ahora según la Formula STATS para determinar la muestra probabilística y según los datos proporcionados por el Club en cuanto a abonados en el 2015, un total de 4000 abonados representa nuestra totalidad, en el encontramos un grado de error del 5% aceptable y un 95% será nuestro nivel de confianza. Se seleccionara por motivos de tiempo y por el avance poblacional de la muestra a un 40% de los abonados del total del mismo.

El tamaño de la muestra para un diseño de encuesta basado en una muestra aleatoria simple, puede calcularse mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{t^2 \times p(1-p)}{m^2}$$

Descripción:

n = tamaño de la muestra requerido

t = nivel de fiabilidad de 95% (valor estándar de 1,96)



p = prevalencia estimada dentro de la muestra de monografía

m = margen de error de 5% (valor estándar de 0,05)

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.4(1-0.4)}{0.05^2}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.24}{0.0025}$$

$$n = \frac{.92198}{0.0025}$$

$$n = 368.793$$

369 abonados

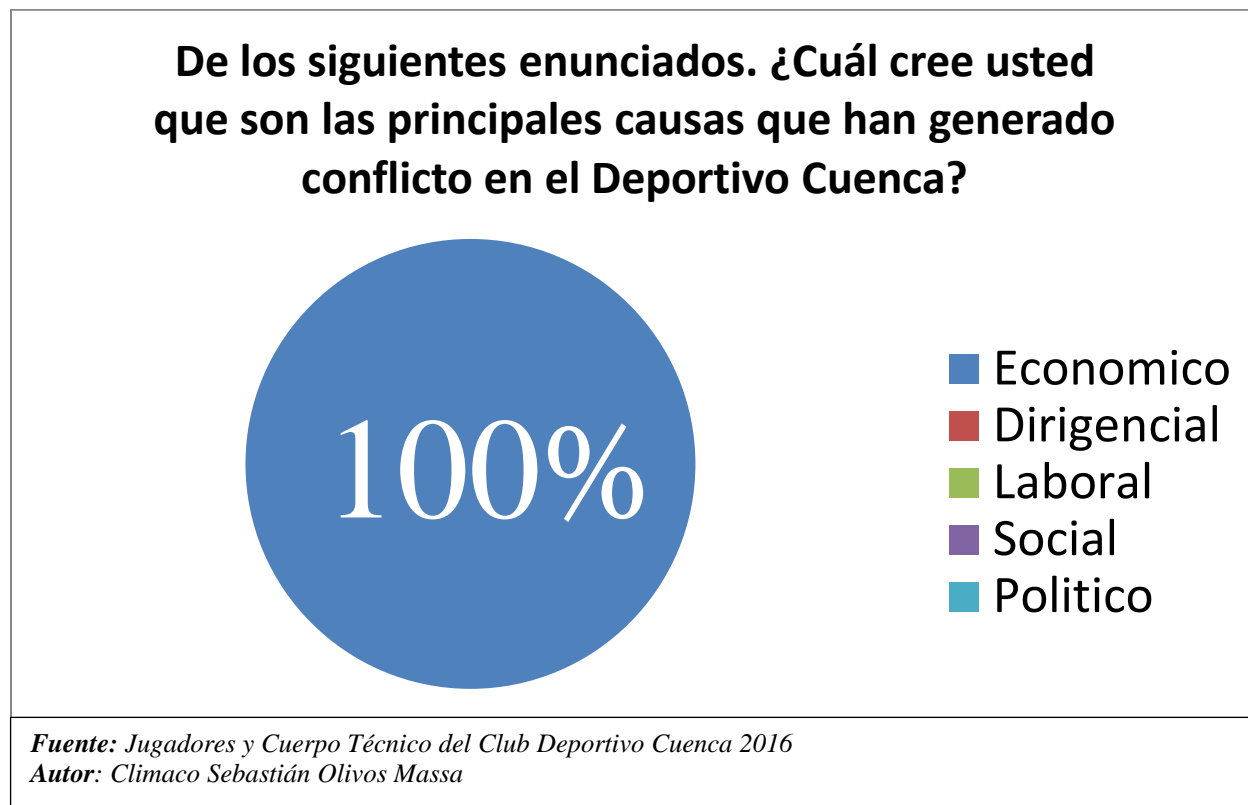
La metodología a usarse para la realización del manual será basada en la teoría pragmática de la comunicación y la resolución de conflicto, por medio de la observación de las diferentes hemerotecas existentes en la ciudad, entrevistas, análisis de sus resultados, recolección de la información y sondeos de opinión.

Las encuestas a realizarse serán de opción múltiple, “creada por Frederick Kelly en el año 1914, es una evaluación que permite al conjunto poblacional elegir una opción entre un listado de respuestas.” (Center, Data, 20014; 9).



**Encuesta realizada a Jugadores y Cuerpo Técnico del Club Deportivo Cuenca
(Anexo #1)**

PREGUNTA #1

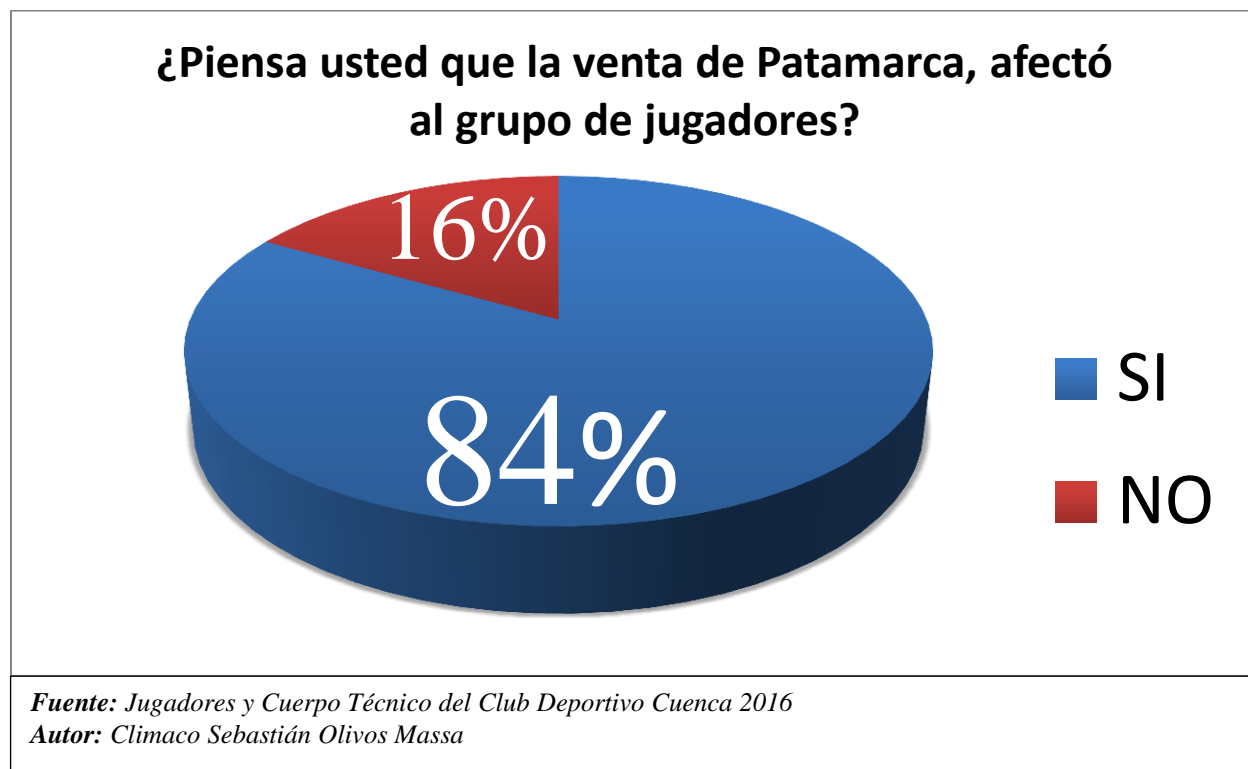


Análisis: En la pregunta 1 se obtiene un 100% en la alternativa Económico y un 0% en las alternativas Dirigencial, Laboral, Social y Político.

Interpretación: En el gráfico que antecede se obtiene por medio de una regla de 3 de un total de 6 personas encuestadas entre jugadores y cuerpo técnico. Mediante la siguiente fórmula:

$$N = \text{Totalidad de la muestra} \times 100 / \text{número de la muestra a analizar.}$$

Las 6 personas coinciden que la principal causa de conflicto en el Deportivo Cuenca es el factor económico. Por tanto $6 \times 100 / 6$ equivale al 100% que está representada en el gráfico.

PREGUNTA #2

Análisis: En la pregunta 2, un 84% dice que Si y un 16% dice que no.

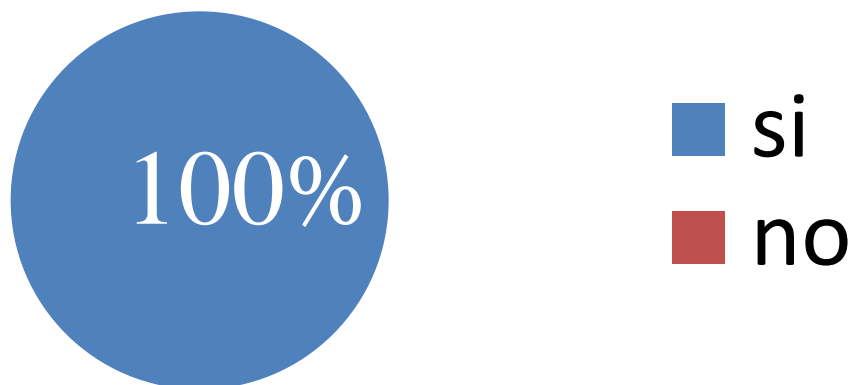
Interpretación: En el grafico que antecede se obtiene por medio de una regla de 3 de un total de 6 personas encuestadas entre jugadores y cuerpo técnico. Mediante la siguiente formula:

$$N = \frac{\text{Totalidad de la muestra} \times 100}{\text{número de la muestra a analizar}}$$

Nos permite deducir que de las 6 personas una sola persona considera que no afecto la venta de Patamarca al grupo de jugadores, y un 5% dijo que SI afecta por el hecho de que tienen que estar buscando canchas y eso les vuelve molesto en la planificación y cansancio por los viajes. Por tanto aplicada a la formula, 5 personas dijeron que SI afecto la venta a los jugadores, por tanto, $5 \times 100 / 6$ que es la totalidad de la muestra, esto equivale al 84%, mientras que una sola persona dijo que NO que aplicada a la formula, $1 \times 100 / 6$ equivale al 16% representada en la gráfica.

PREGUNTA #3

Aparte del tema económico ¿Cree usted que el compañerismo dentro del grupo de jugadores, es una forma para prevenir la crisis en Deportivo Cuenca?



Fuente: Jugadores y Cuerpo Técnico del Club Deportivo Cuenca 2016

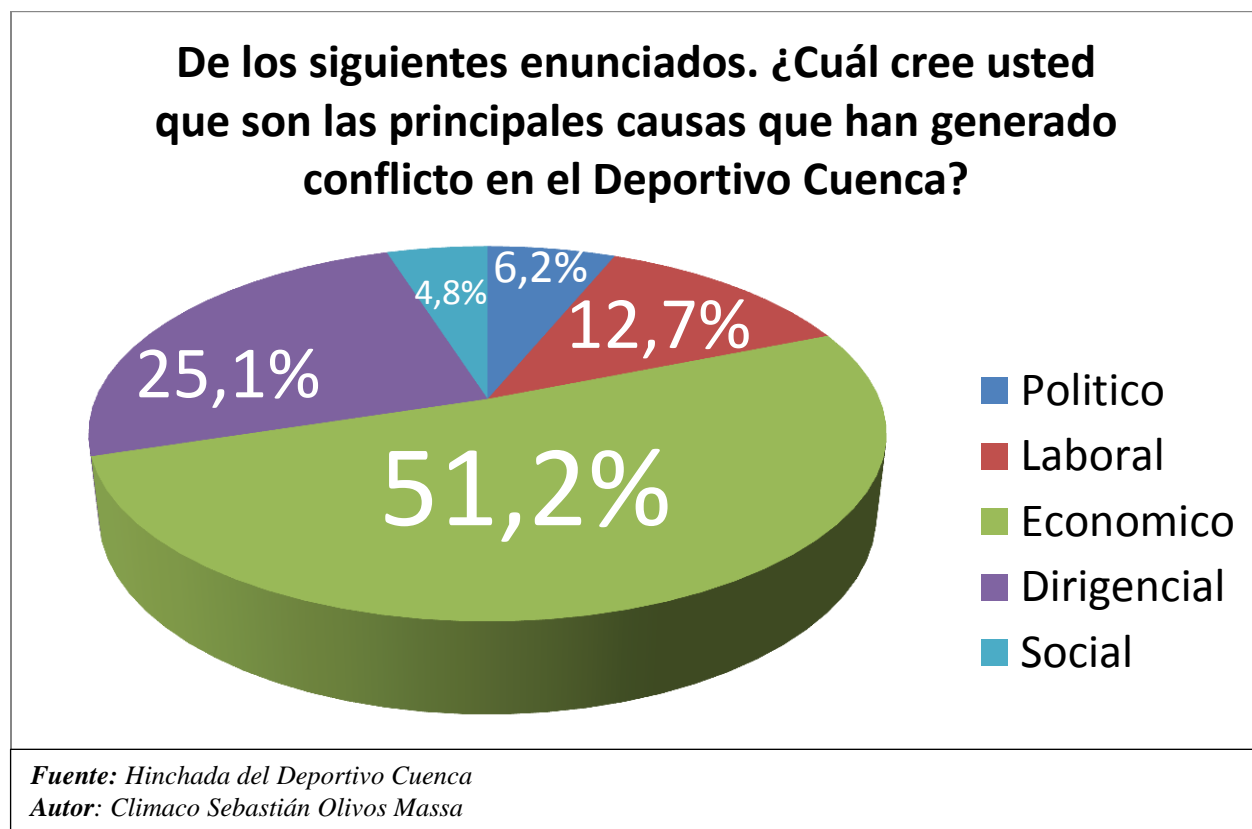
Autor: Climaco Sebastián Olivos Massa

Análisis: En la pregunta 3, el 100% de las personas afirman que Sí.

Interpretación: En el gráfico que antecede se obtiene por medio de una regla de 3 de un total de 6 personas encuestadas entre jugadores y cuerpo técnico. Mediante la siguiente fórmula:

$$N = \text{Totalidad de la muestra} \times 100 / \text{número de la muestra a analizar}$$

Del total de 6 personas, todos respondieron que sí, que el compañerismo dentro del grupo de jugadores es una manera para prevenir la crisis dentro del Club Deportivo Cuenca. En la fórmula: $6 \times 100 / 6$ equivale al 100% representada en la gráfica.

Encuesta realizada a la Hinchada del Deportivo Cuenca (Anexo #2)**PREGUNTA #1**

Análisis: Podemos encontrar que el 51,2 % de los encuestados opinan que la principal causa de conflicto económico es Económico, 24,9% Dirigencial, 12,7% Laboral, 6,20% Político y un 4,90% Social.

Interpretación: En el grafico que antecede se obtiene por medio de una regla de 3 de un total de 369 personas encuestadas hinchas del Deportivo Cuenca. Mediante la siguiente formula:

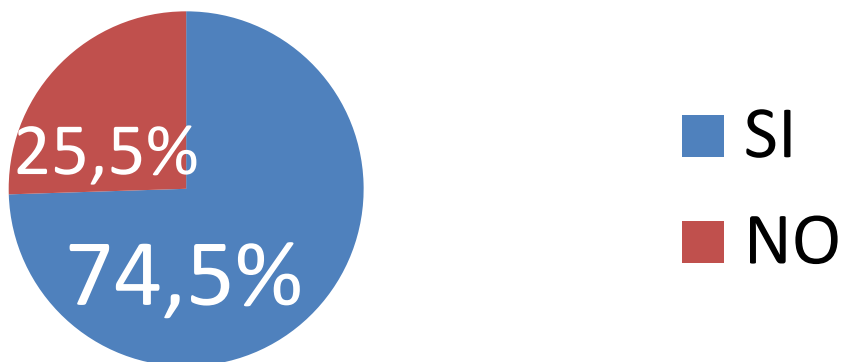
$$N = \text{Totalidad de la muestra} \times 100 / \text{número de la muestra a analizar.}$$

De los 369 personas encuestadas. 18 personas dicen que el principal problema es Social por tanto $18 \text{ personas} \times 100\% / 369 \text{ personas} = 4,8\%$. En el plano Político un total de 23 personas respondieron que equivale al 6,2%. Dentro del ámbito Laboral,

la totalidad de 47 personas de las 369 encuestados que equivale al 12,7%. En el ámbito Dirigencial, 92 personas encuestadas les parecía que el principal problema es el Dirigencial lo que equivale al 25,1%. Y finalmente de los 369 encuestados, 189 personas responden que la principal causa de la crisis es la parte económica que equivale al 52,2%

Pregunta #2

¿Considera usted el fideicomiso como medida para el pago puntual del sueldo de los jugadores y así evitar una crisis económica en el club?



Fuente: Hinchada del Deportivo Cuenca

Autor: Climaco Sebastián Olivos Massa

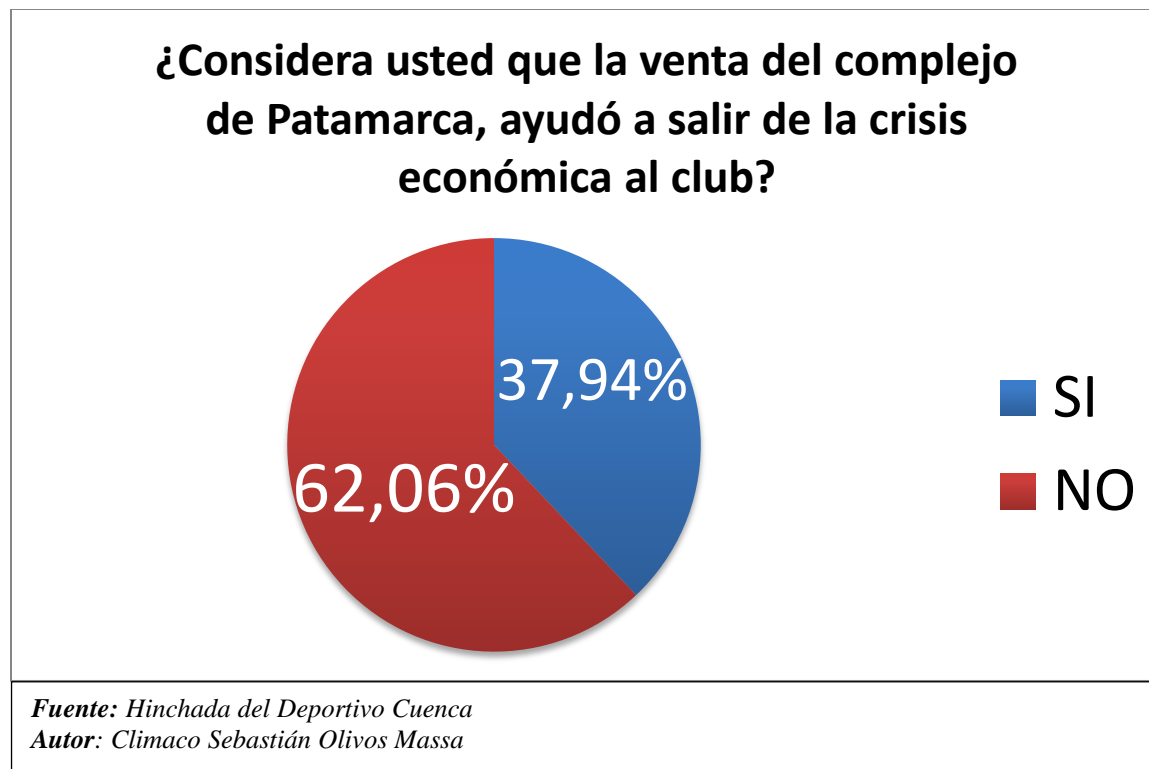
Análisis: Un total de 74,5% está de acuerdo en que el fideicomiso SI sirve como medida para evitar la crisis, mientras que el 25,5% piensa que NO es una medida para el pago puntual de los jugadores y piensan que aun así con fideicomiso existe atrasos en los sueldos de los jugadores.

Interpretación: En el grafico que antecede se obtiene por medio de una regla de 3 de un total de 369 personas encuestadas Hinchas del Deportivo Cuenca. Mediante la siguiente formula:

$N = \text{Totalidad de la muestra} \times 100 / \text{número de la muestra a analizar}$.

De los 369 encuestados, un total de 275 personas afirman que SI es una medida, por tanto, $275 \times 100 / 369$ nos da un total de 74,53%. Un total de 94 personas respondieron que NO que nos da 25,47% del total de 369 encuestados.

Pregunta #3



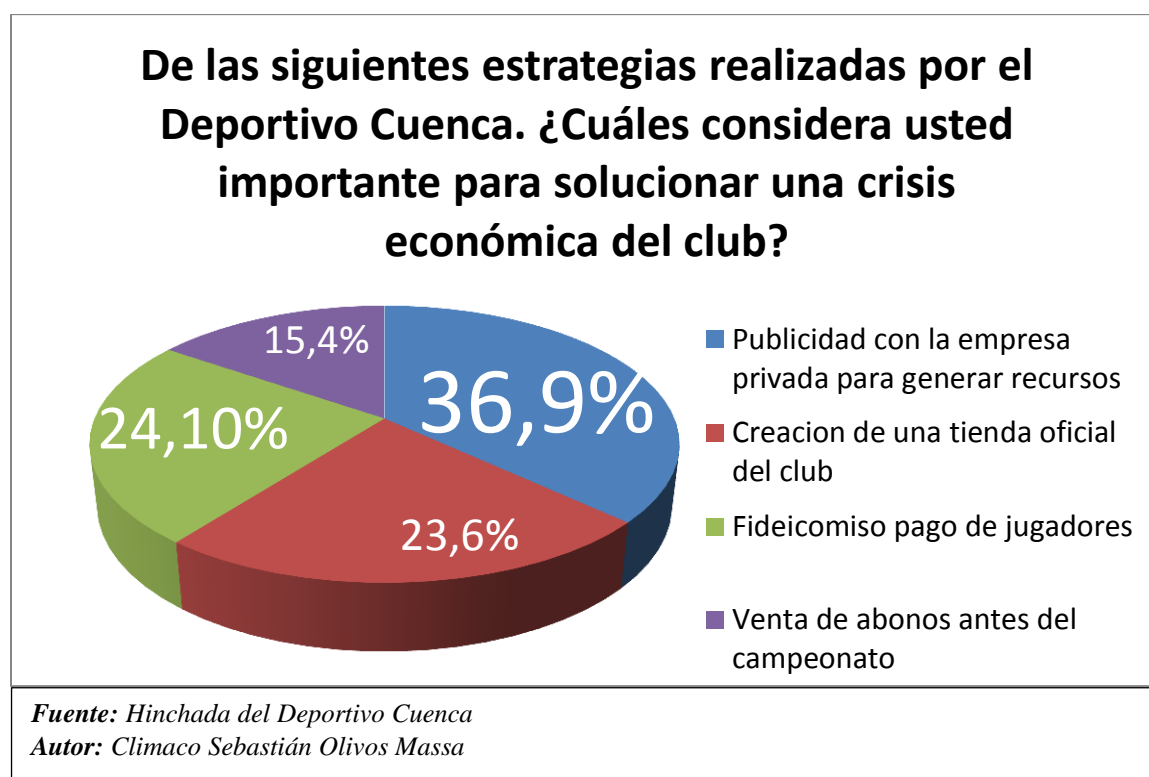
Análisis: Un total de 62% Indica que la venta del Complejo de Patamarca NO ayudo a mejorar la crisis en Patamarca, pues consideran que ese dinero, fueron invertidos muchos a agrandar las arcas de ex dirigentes, y otros que fue un negociado. Mientras que el otro 38% indica que Si ayudo a mejorar la crisis, pues se pagaron gran parte de deudas anteriores.

Interpretación: En el grafico que antecede se obtiene por medio de una regla de 3 de un total de 369 personas encuestadas hinchas del Deportivo Cuenca. Mediante la siguiente formula:

$N = \text{Totalidad de la muestra} \times 100 / \text{número de la muestra a analizar}$.

De los 369 encuestados. Un total de 140 personas dijeron que SI consideran la venta del Complejo de Patamarca como una ayuda a la crisis económica, siguiendo la formula antes descrita decimos que, $140 \times 100 / 369$ equivale al 37,94%. Mientras que un total de 229 personas de las 369 indicaron que NO ayudo a mejorar la crisis económica, que nos da igual al 62,06%.

Pregunta #4



Análisis: Un 36,9% de personas encuestadas consideran que la publicidad con la empresa privada es la mejor estrategia para solucionar una crisis, en cambio un 24,10% considera el fideicomiso como una estrategia clave del Club para generar fondos, un 23,6% consideran la creación de una tienda oficial del Club, y un 15,4% considera la venta de abonos del campeonato como recursos económico para salir de la crisis.



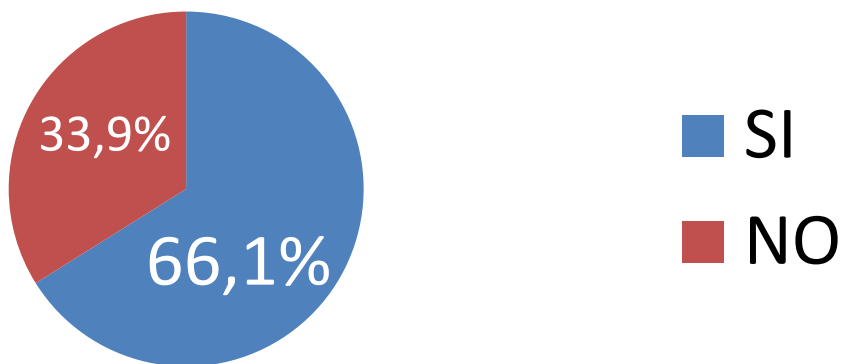
Interpretación: En el grafico que antecede se obtiene por medio de una regla de 3 de un total de 369 personas hinchas del Deportivo Cuenca. Mediante la siguiente formula:

$N = \text{Totalidad de la muestra} \times 100 / \text{número de la muestra a analizar}$.

136 personas dijeron que la publicidad con la empresa privada es una solución para generar recursos económicos, por tanto, $136 \text{ personas} \times 100 / 369$ que es el total de encuestados nos da como resultado un 36,9%. 89 personas dijeron que el fideicomiso es una medida para solucionar la crisis, por tanto equivale al 24,10%. 87 personas consideran la creación de una tienda del club como medida para solucionar la crisis, equivale al 23,6%. Y finalmente 57 personas consideran que la venta de abonos antes del inicio del campeonato es una medida para solucionar la crisis equivale al 15,4%.

Pregunta #5

Considera usted que la creación de un manual, que sirva como guía a la organización como debe actuar ante una crisis es la solución a la misma?



Fuente: Hinchada del Deportivo Cuenca
Autor: Climaco Sebastián Olivos Massa



Análisis: Un 66,1% considera que SI es adecuado la creación de un manual de crisis ya que esto ayudaría a la dirigencia a guiarse de mejor forma para el manejo de una crisis, y estaría preparada para afrontar una crisis en cualquier momento. Y un 33,9% considera que NO ayudaría porque consideran que necesitan recursos económicos, y que no ayudaría a la organización porque este solo sería una guía, y no permitiría la solución para los diferentes problemas que surgen en el Club.

Interpretación: En el grafico que antecede se obtiene por medio de una regla de 3 de un total de 369 personas encuestadas hinchas del Deportivo Cuenca. Mediante la siguiente formula:

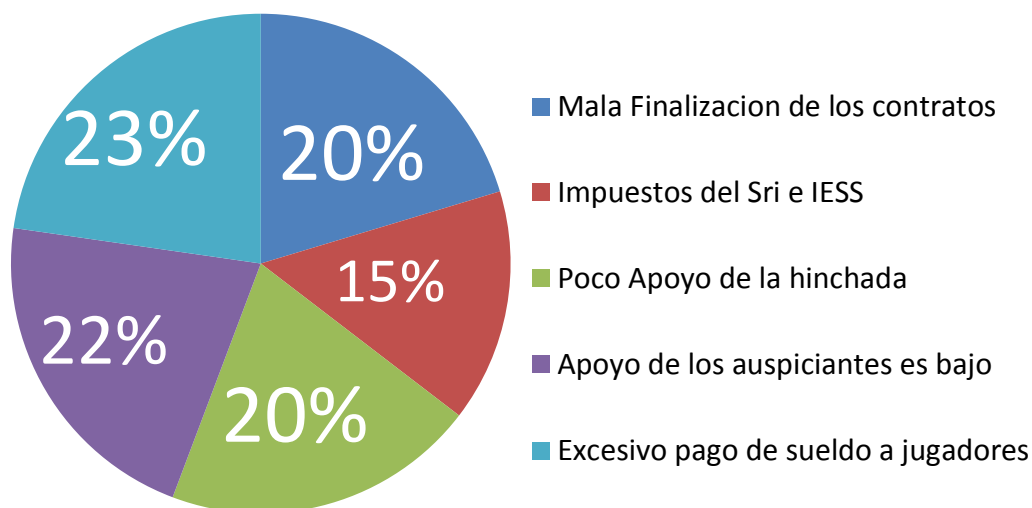
$$N = \text{Totalidad de la muestra} \times 100 / \text{número de la muestra a analizar.}$$

244 personas indicaron que SI, aplicada a la formula $244 \times 100 / 369$ igual a 66,1%, mientras que 125 personas indicaron que NO por lo que aplicada a la formula equivale al 33,9%.

Preguntas a realizarse dentro de la dirigencia y personal Administrativo del Club Deportivo Cuenca (Anexo#3)

Pregunta #1

Dentro de los siguientes enunciados, ¿Cuál cree usted que han sido las principales causas del conflicto económico del club durante los últimos 8 años?



Fuente: *Dirigencia y Personal Administrativo del Deportivo Cuenca 2016*

Autor: *Climaco Sebastián Olivos Massa*

Análisis: En el 90% de los encuestados respondieron todas las opciones, y un 10% respondieron solo algunas opciones, por lo que en su totalidad esta gráfico se dibuja variables con distintos parámetros, siendo el de mayor relevancia, el bajo apoyo de los auspiciantes y el excesivo sueldo a los jugadores.

Interpretación: En el gráfico que antecede se obtiene por medio de una regla de 3 de un total de 13 personas encuestadas entre dirigentes y personal administrativo del Club. Mediante la siguiente fórmula:

$$N = \text{Totalidad de la muestra} \times 100 / \text{número de la muestra a analizar.}$$

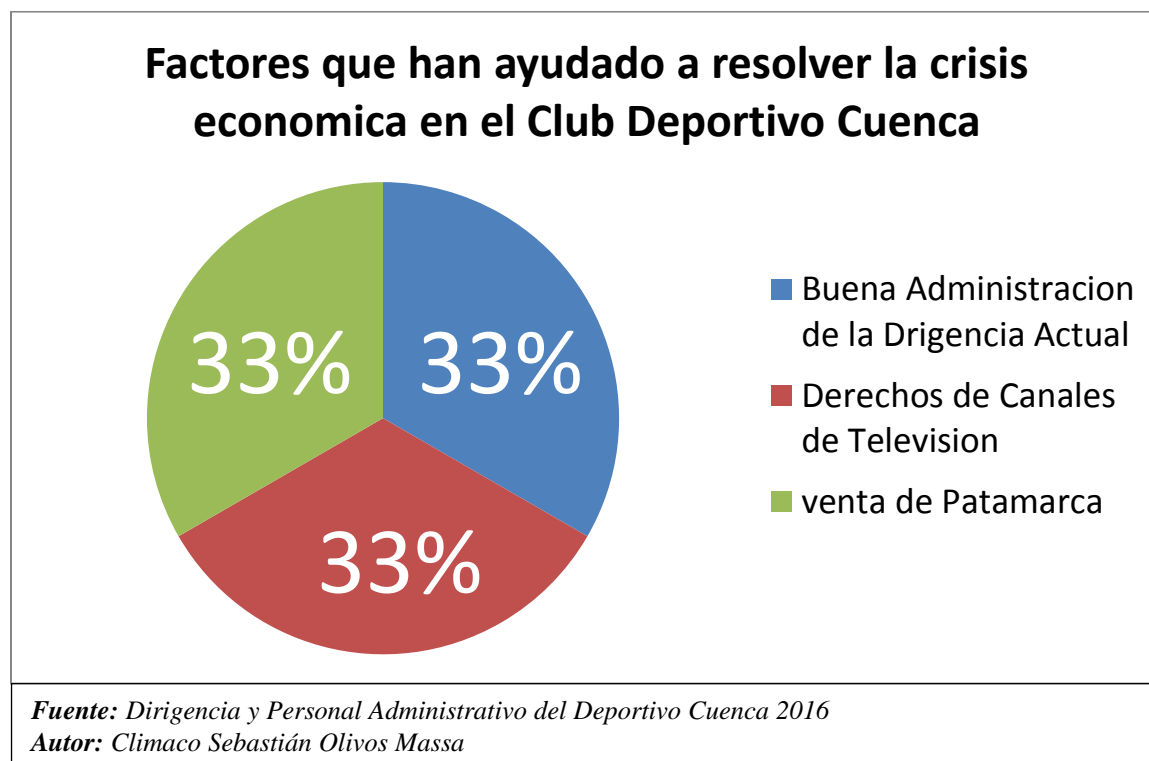
De las 13 personas, 11 indicaron que el excesivo pago de sueldo a jugadores es una causa de la crisis, por lo que, aplicada a la fórmula $11 \times 100 / 13$ igual a 95%, mientras que 9 personas indicaron que Mala finalización de los contratos y el poco apoyo de



los auspiciantes es una causa de la crisis por lo que aplicada a la formula equivale al 85%. Mientras que solo 7 personas respondieron que es el Impuesto del SRI e IESS, que aplicada a la formula equivale al 63%.

Pregunta #2

¿Qué factores han ayudado a resolver parte de la crisis económica que sufre el club? ¿Y qué factores han empeorado la misma?

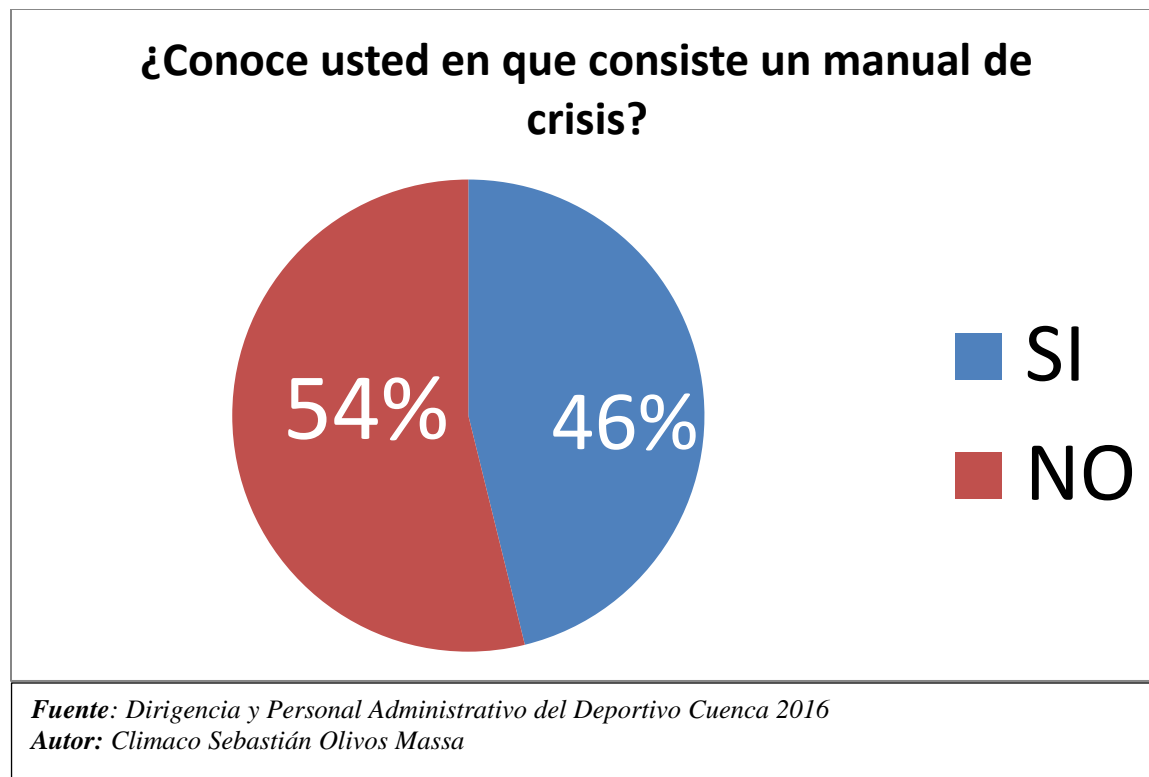


Análisis: Son múltiples la variedad de respuestas, que nos dijeron los encuestados, desde la venta de Patamarca, el apoyo que viene por los derechos de canales de televisión y la buena gestión que ha realizado la dirección actual por salir de la crisis y las diferentes estrategias que ellos han realizado para generar recursos económicos han sido factores que han ayudado a resolver la crisis, mientras que las 13 personas encuestadas nos dijeron que las malas direcciones de años anteriores son las que han generado los problemas dentro del Club, así como también el



excesivo plantel que tuvieron en los años 2013, 2014 y 2015 donde habían jugadores que ganaban un sueldo y no jugaron ni un solo partido, y los excesivos sueldos que muchos de ellos ganaban.

Pregunta #3



Análisis: El 54% de las personas encuestadas indican que NO conocen un manual de crisis, por desconocimiento o falta de información acerca del tema y no ha habido capacitaciones sobre el tema que orienten a algún conocimiento sobre el mismo. Mientras que el 46% de las personas encuestadas nos indican que si conocen en que consiste un manual de crisis ya sea por conocimientos dictados en diferentes áreas, o por la formación que recibieron en la universidad por sus diferentes carreras.

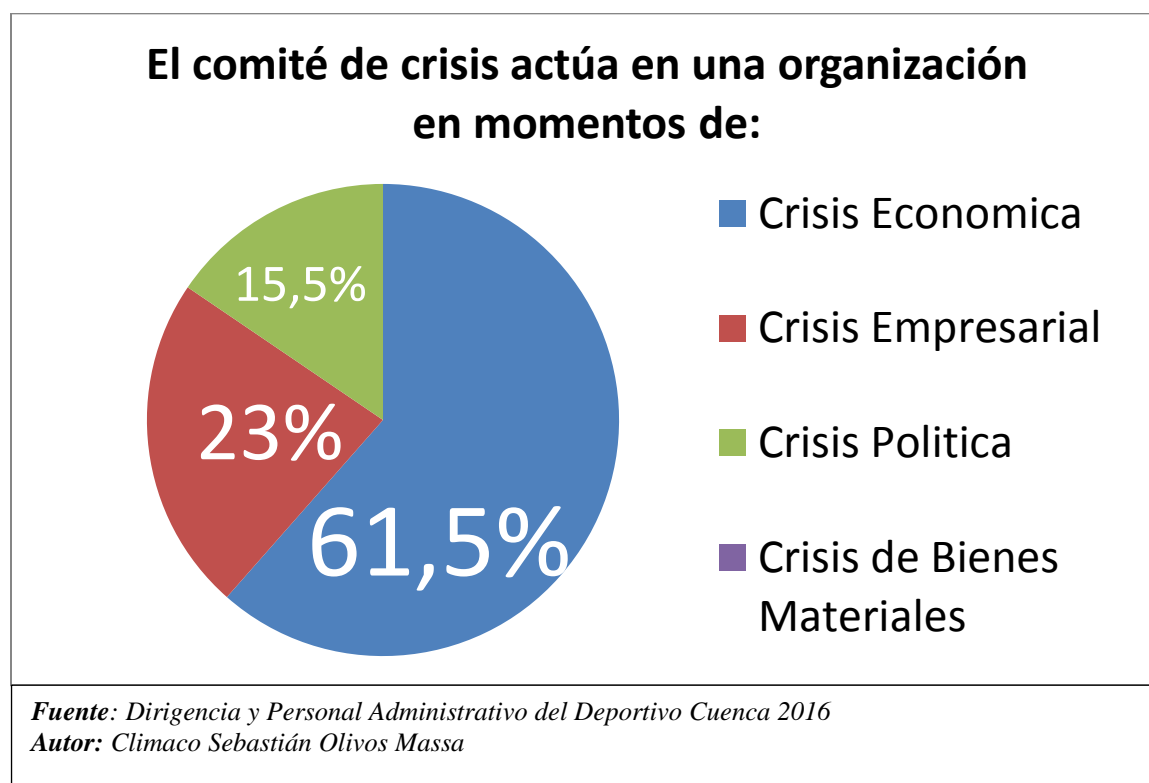


Interpretación: En el grafico que antecede se obtiene por medio de una regla de 3 de un total de 13 personas encuestadas entre dirigentes y personal administrativo del Club. Mediante la siguiente formula:

$N = \text{Totalidad de la muestra} \times 100 / \text{número de la muestra a analizar}$.

Un total de 7 personas indicaron que NO conocen en que consiste un manual de crisis, que aplicando la formula $7 \times 100 / 13$ nos da igual a 53,85%, mientras que 6 personas indicaron que SI conocen en que consiste un manual de crisis, por tanto aplicando la formula equivale al 46,15%.

Pregunta #4



Análisis: El 61,5% afirma que el comité de crisis actúa en una crisis económica, el 23% dice que en una crisis empresarial y el 15,5% coincide que actúa en una crisis política, y ninguno de los encuestados dijo que actúa en una crisis de bienes materiales. Cabe mencionar que el comité de crisis interviene en cada una de estas



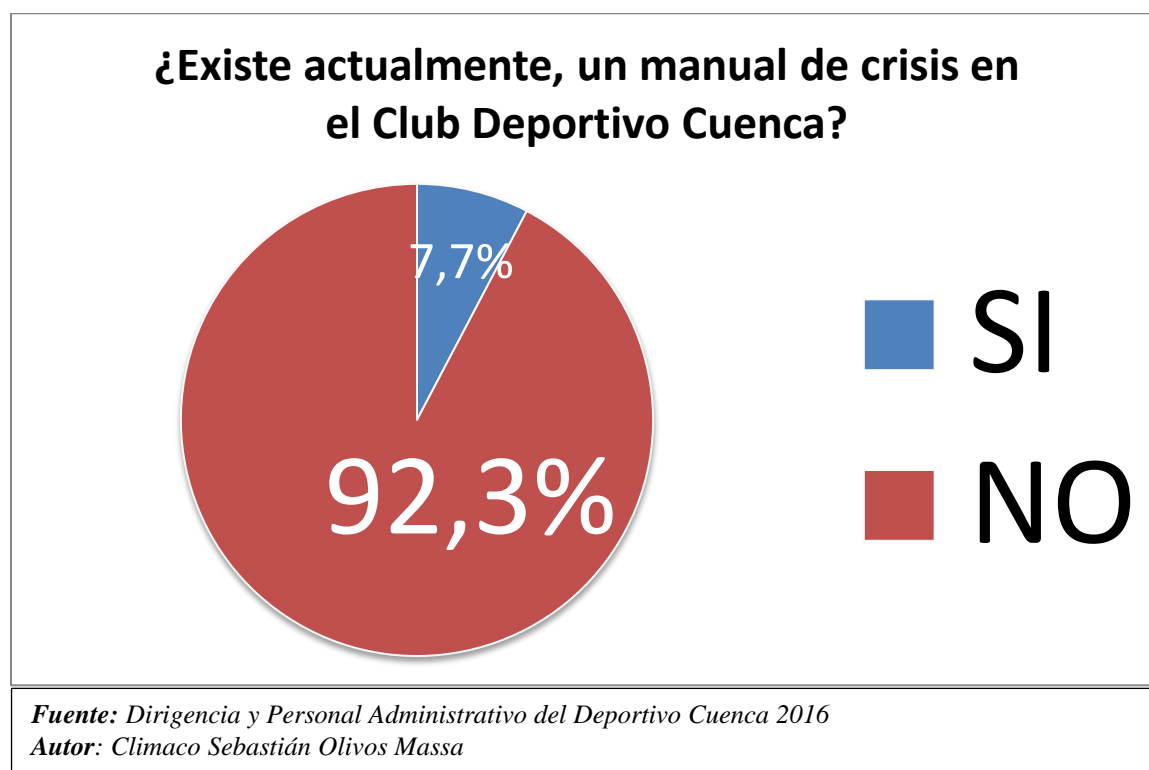
situaciones para garantizar la máxima resolución de la crisis en un momento determinado.

Interpretación: En el gráfico que antecede se obtiene por medio de una regla de 3 de un total de 13 personas encuestadas entre dirigentes y personal administrativo del Club. Mediante la siguiente formula:

$N = \text{Totalidad de la muestra} \times 100 / \text{número de la muestra a analizar}$.

De un total de 13 personas, 8 personas afirman que interviene en una crisis empresarial, por tanto, aplicando la fórmula nos da que $8 \times 100 / 13 = 61,5\%$, el mismo procedimiento aplicamos en la crisis empresarial de las cuales 3 personas afirmaron que actúa en este tipo de crisis, deduciendo a la formula, $3 \times 100 / 13 = 23\%$, la misma fórmula aplicamos en las crisis políticas en la que dos personas afirmaron como correctas por lo que equivale al 15,5%. Ninguno dijo la opción de Crisis de Bienes Materiales por lo que equivale al 0%.

Pregunta #5





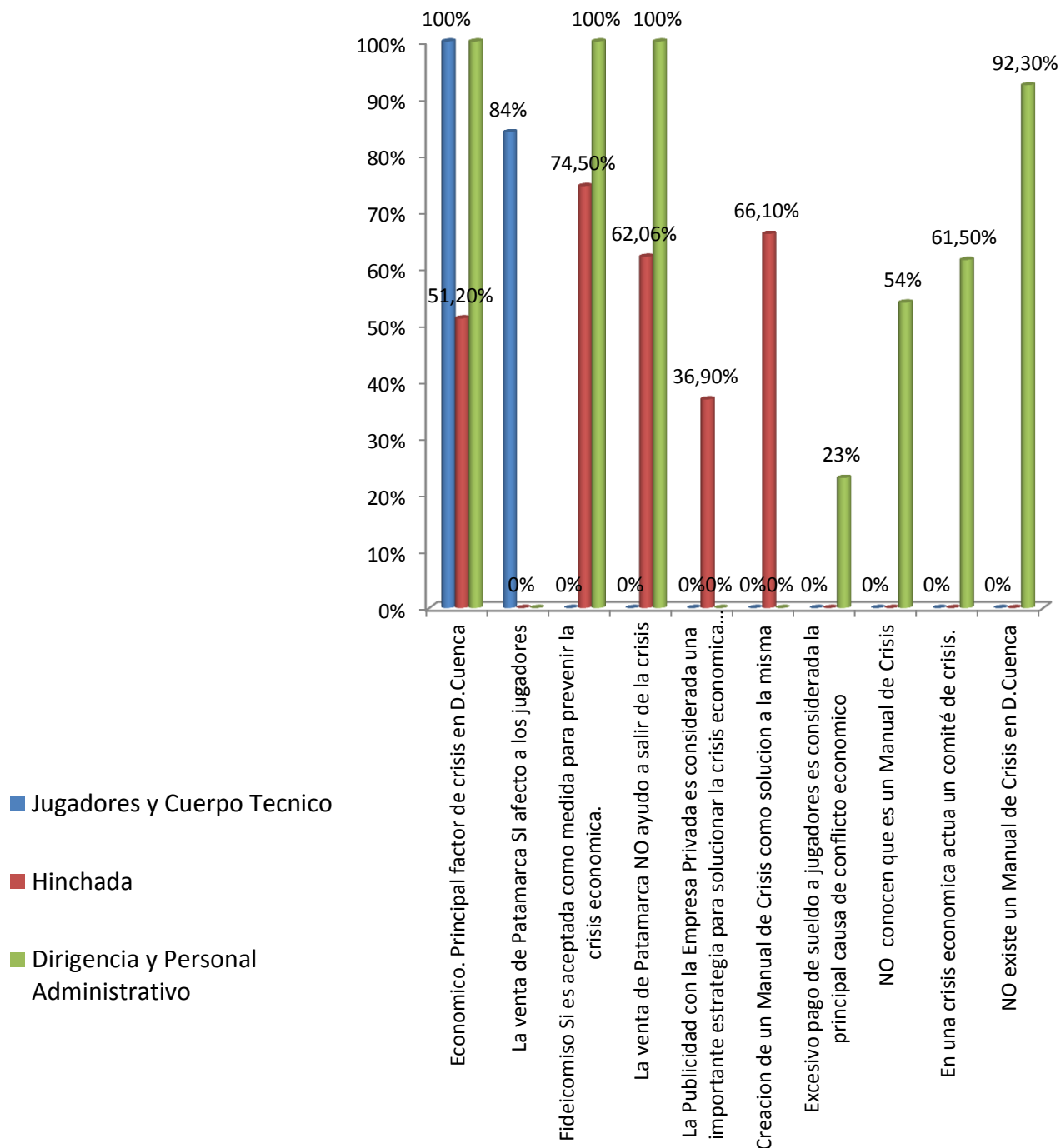
Análisis: Un 92,3% afirmaron que no existió un manual de crisis, dentro del Club Deportivo Cuenca, por falta de recursos económicos o porque no se ha sociabilizado el tema del manual de crisis, muchos de ellos desconocen de que se trata, mientras que un 7,7% dice que si existió un manual de crisis, pero se ha abandonado debido a que cuando sucede una crisis, se sociabiliza en el directorio y se toman las medidas resoluciones, por lo que el Manual ha quedado totalmente en el olvido.

Interpretación: En el gráfico que antecede se obtiene por medio de una regla de 3 de un total de 13 personas encuestadas entre dirigentes y personal administrativo del Club. Mediante la siguiente formula:

$$N = \text{Totalidad de la muestra} \times 100 / \text{número de la muestra a analizar.}$$

En el análisis, un total de 12 personas afirmaron que NO existe un Manual de Crisis en el Deportivo Cuenca, aplicada formula, $12 \times 100 / 13$ equivale al 92,3% , mientras que una sola persona afirma que SI existió un Manual de Crisis pero que ha quedado en el abandono, aplicada a la formula decimos que $1 \times 100 / 13$ equivale al 7,7% de los encuestados.

Base estructural de resultados a partir de encuestas a jugadores, hinchada, dirigencia y Personal Administrativo del Club Deportivo Cuenca 2016.



Fuente: Base estructural de resultados tomado a partir de encuestas a jugadores, hinchada, dirigencia y Personal Administrativo del Club Deportivo Cuenca 2016.

Autor: Climaco Sebastián Olivos Massa



3.8 Propuesta del Manual de Crisis.

1. DEFINICIONES

Manual: “Es la hoja de ruta clave para la gestión de la comunicación con metodología, rigor y profesionalidad, ya que contiene las indicaciones necesarias y procedimientos recomendados a seguir a la hora de enfrentarse a situaciones problemáticas, llamadas ‘de crisis’.”(Sara Natalia, 2014,1)

Crisis. La crisis son eventos no planeados que directa o indirectamente amenazan la reputación de la organización; el medio ambiente, la salud, seguridad y bienestar de los empleados. Están pueden ser Crisis Menores que “está confinada a un área limitada del edificio y tiene trastornos mínimos de las operaciones, se controlan rápidamente y no requieren evacuaciones más que alguna con pocos empleados cercanos al lugar en crisis y causa daños menores o ninguno.” (Cruz J 2004,307) Y crisis mayores que involucran daños o pérdidas mayores, trastornos de operaciones normales, daño sustancial a la propiedad, aquí se genera la cobertura de los medios de comunicación.

2. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

Cuando ocurra un incidente mayor o de menor tamaño en cualquier de las instalaciones del Club Deportivo Cuenca, se hará cualquier esfuerzo para comunicar adecuadamente a los empleados, jugadores, cuerpo técnico, hinchada y medios de una manera rápida y eficaz, donde el equipo de comunicación será la principal fuente primaria de información disponible para los medios.

Cuando ocurre una crisis, es necesario que el personal de comunicación reúna los hechos e información rápidamente y estarán enfocados a responder las



preocupaciones de los empleados, minimizar la especulación de los medios y asegurar que la posición de la organización sea conocida.

La naturaleza de tal comunicación esta desglosada en el plan siguiente:

3. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Cada comité de crisis es responsable de identificar, conformar e investigar las crisis; desarrollar estrategias para manejarlas y posteriormente recobrase de la crisis.

El personal de comunicación deberá:

- Proveer un representante al Centro de Operaciones de Emergencia si está activado
- Controlar la información a los empleados, comunidad y medios
- Mantener contacto con los representantes de los medios
- Establecer y mantener un centro de conferencias de prensa si es necesario.

Dos a tres comunicadores son necesarios para una adecuada respuesta a la crisis. Esos comunicadores funcionaran bajo los roles de Relaciones Publicas, Contactos del Comando de Incidente y RRPP de apoyo.

Las responsabilidades de cada comunicador son las siguientes:

Líder de RRPP

- Recibir notificación inicial
- Designar miembros del Contactos de Incidentes (CI)
- Designar miembros de RRPP de apoyo si fuera necesario



- Recibir los hechos iniciales y actualización del CI
- Preparación de la primera declaración
- Parar las preguntas de los medios(redigirlas)
- Asesorar al portavoz
- Unirse al centro de operaciones de emergencias
- Proveer actualizaciones a la alta dirigencia

Contacto del Comando de Incidentes (CI)

- Reunir los hechos y documentos
- Compartir información con el líder de RRPP
- Preparar la primera declaración
- Asesorar a la dirección y empleados afectados
- Parar las preguntas de medios(si fuera necesario)

RRPP de Apoyo

- Actualizar información
- Conducir entrevistas de campo con los medios (si fuera necesario)
- Instalar la sala para conferencia de prensa (si fuera necesario)

4. NOTIFICACION DE CRISIS.

La notificación se inicia desde el área en el que ha ocurrido la crisis. La persona que cubre la crisis debe llamar al número del sitio de emergencias, y comunicar sobre el incidente. Una vez que el comunicado ocurre, el representante de Relaciones Publicas debe notificar a los superiores tan



pronto como obtenga la información y seguir el procedimiento que se detalla a continuación:

- La división de comunicación recibe notificación y reúne los hechos básicos y cronología del evento. (utilizar Hoja de Información de Incidentes)
- El representante informa a los otro miembros del equipo de comunicación
- El líder de RRPP determina si se necesita más información y si debe enviar un delegado al lugar del incidente.
- El líder de RRPP llama al Comandante de Incidentes.
- En Horas Normales, el jefe de RRPP notifica al Director de RRPP. Si el jefe de Relaciones Publicas considera que los incidentes ocurren fuera de horario puede generar preguntas de los medios, este debe ser notificado inmediatamente.
- El jefe y director de Relaciones Publicas se pone de acuerdo en los mensajes claves y en las respuestas interrogatorios.
- Cualquiera debe notificar al Director de la Empresa
- El encargado de RRPP prepara una respuesta, consulta con la división de dirección y obtiene la aprobación.
- Envía la declaración por fax al Director Corporativo
- Realiza el contacto con los medios, mediante una rueda de prensa, donde van a explicar el porqué del incidente o incidentes.



- Y finalmente, el jefe de RRPP para las preguntas de los medios y hace llamadas de seguimiento si es necesario.

5. ACTIVACIÓN DEL CENTRO DE OPERACIONES DE EMERGENCIA.

Este es un lugar donde se centralizan las respuestas de emergencias en casos de una crisis.

Para una respuesta adecuada, se recomienda que dos comunicadores sean asignados al Centro. Un comunicador debe servir como Director de Comunicación que se encargará de la coordinación externa e interna de las declaraciones y el otro debe funcionar como un Asistente, responsable de documentar la secuencia e eventos para apoyar las comunicaciones y entonces generar declaraciones externas o internas.

Se recomienda que los comunicadores se aseguren de tener disponibles materiales como:

- Cuadernos y lápices
- Computadores
- Fax
- Móviles
- Radios
- Manual de comunicación de crisis para cada uno de los departamentos.

6. IDENTIFICACIÓN DEL PORTAVOZ.

Los portavoces apropiados deben ser:

- Gerente General



- Gerente de Divisiones de Comunicaciones
- Gerente de Relaciones Públicas
- Gerente de Relaciones Públicas Corporativas.

Todos los comunicados ocurridos fuera de la institución deben ser coordinados por el encargado de RRPP, mientras que los que ocurren dentro de la compañía deben ser coordinados por el personal de Comunicación.

7. LINEAMIENTOS DEL PORTAVOZ

- Debe no especular, siempre debe apegarse a los hechos. Pues requiere de una investigación a profundidad para determinar las causa.
- Debe enfocarse en dos o tres mensajes claves a comunicar y repetirlos durante la entrevista, siempre dando respuestas cortas y precisas.
- Utilizar siempre un experto técnico, que sepa a profundidad del tema.
- Hablar siempre con un lenguaje simple y con términos comunes
- Guardar siempre la calma
- No utilizar un lenguaje negativo.
- No contestar preguntas que no se comprende
- Evitar decir “no hay comentarios”, Si no sabe una respuesta a una pregunta entonces hay que volver a los mensajes claves.

8. FORMATO DE INSTRUCCIONES PARA EL PORTAVOZ.

La persona citada para hablar con los medios debe tener un resumen de la información antes de la entrevista. El informe debe incluir los siguientes elementos:



- Fecha, hora y localización de la entrevista
- Nombre del reportero
- Nombre de la publicación, servicio de noticias, estación.
- Temas, asuntos, preguntas a ser cubiertas por solicitud del reportero.
- De tres a cinco mensajes importantes que vamos a expresar en la entrevista,
- Una lista de otras personas a ser entrevistados durante la misma visita, incluyendo tópicos y mensajes claves que van a cubrir las otras personas.
- Asuntos que deben evitarse y recomendaciones.
- Información general/ estadística que fuera necesaria.
- Duración de la entrevista.

En situaciones críticas es aconsejable preparar una lista de posibles preguntas con sus respectivas respuestas, poniendo en claro la posición de la organización.

9. AUDIENCIAS DURANTE LA CRISIS.

Para comunicar efectivamente un mensaje es indispensable reconocer a la audiencia a la que estamos dirigidos y cómo van a reaccionar. Hay dos tipos de audiencias durante una crisis:

- Gente directamente afectada por la crisis.
- Gente cuyas actitudes acerca de la compañía pueden estar influenciadas por la información de emergencia.



Estos tipos de audiencias se descomponen en 6 categorías. Los objetivos de RRPP al tratar con cada audiencia son:

- Con los empleados, necesitan información concerniente a la situación lo antes posible, esto debe hacerse del modo que pueda asegurarse a los empleados que la empresa tienen un genuino interés en ellos y que pueden manejar efectivamente una emergencia.
- Con la alta dirección, mantenerle informados en caso de emergencia y estar disponible como fuente primordial de la información.
- Con los clientes, hacerles saber cómo la empresa está tomando medidas para la solución de la crisis y el impacto que llegue a producir en la institución.
- Con los medios, brindándoles credibilidad y atención particular a cada uno de ellos.
- Con los proveedores, contratistas y vendedores, hacerles saber que la compañía toma decisiones rápidas y efectivas para proteger el bienestar de sus empleados y cada una de las personas que conforman la institución.

10. HERRAMIENTAS A USAR DURANTE LA CRISIS.

Los siguientes documentos son herramientas recomendadas y que cada departamento de comunicación puede usar o adaptar a sus necesidades.

- Contactos de Respuesta de Emergencia
- Gerentes y Directores de División.
- Contactos claves de RRPP y comunicaciones
- Hoja de llamadas telefónicas
- Lista para establecer un centro de conferencia de medios.



- Hechos y figuras. (Cruz Sandoval, Judith 2004)



CAPITULO IV

Conclusiones Y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

La presente investigación deja un cúmulo de aprendizajes suscitados durante el desarrollo de la misma. En ella pudimos investigar cuáles son los puntos más débiles del Club Deportivo Cuenca dentro de su aspecto económico y cómo estos se generaron con el pasar de los años debido a malas decisiones de las diferentes dirigencias que han transcurrido con el tiempo.

Al realizar este tema, abrimos una puerta dentro del Club Deportivo Cuenca mediante la creación de un manual que sirva como una guía para hacer frente a la crisis. Es importante mencionar que el club no conocía de un manual y mucho menos lo han aplicado en las diferentes problemáticas que se han suscitado en el mismo.

Siendo de principal función formar un comité de crisis, para que ayude a la resolución de los conflictos que se adquieran en el futuro, y no decaer en decisiones que puedan afectar al prestigio de la institución ni la pérdida de algunos de sus bienes, como ya sucedió con el Complejo Deportivo de Patamarca.

Al realizar este trabajo de graduación quedó satisfecho al saber que existe gente increíble que lucha día a día por ver al Club Deportivo Cuenca libre de deudas, y que siempre va a contar con la gente de su ciudad, además me deja sorprendido al saber que las malas decisiones en las dirigencias anteriores pueden acarrear con problemas en el futuro como ya sucede hoy en día, y que es importante siempre estar prevenidos es por ello que espero que esta tesis, pueda servir a las futuras administraciones del Club Deportivo Cuenca, como una guía que permitirá



determinar el papel del Relacionador Público como mediador de crisis en conflictos de interés, económicos y laborales dentro del Club.

4.2 Recomendaciones

Que la Universidad de Cuenca, incentive más a futuros estudiantes a la aplicación de temas de crisis en empresas locales, nacionales como su tesis y puedan aplicar Manuales que sirvan de mucha ayuda a las mismas.

Que las empresas actuales, vean el papel que puede cumplir un manual de crisis dentro de su institución que puede llevar a tomar decisiones correctas y actuar de manera oportuna ante los mismos, que inviertan lo necesario pues el prestigio y la funcionalidad de su empresa depende del manejo que le dan ante los problemas que se los suscitan.

La aplicación de este Manual dentro del Club Deportivo Cuenca, para que no suceda lo de la venta de Patamarca y se puedan tomar decisiones en conjunto con el responsable de Relaciones Publicas para la solución de un problema.



BIBLIOGRAFÍA

Internet

1. Amaya, Nelly (2013). Comunicación y Relaciones Públicas. Recuperado de <http://disecomunicar.blogspot.com/2013/10/teorias-para-la-solucion-de-crisis.html>. Tomado y revisado el 28 de marzo del 2016.
2. Bonilla, Carlos. (2011). Director General de AB Comunicación, empresa de consultoría estratégica y servicios de relaciones públicas y comunicación organizacional. Recuperado de <http://comunicacion-oranizacional.blogspot.com/2011/12/relaciones-publicas-en-situacion-de.html>. Tomado el 07/03/16
3. Cirigliano Carla (2013). Estrategias frente a situaciones de crisis. Recuperado de <http://www.rrppnet.com.ar/estrategias-crisis.htm>. Revisado el 23 de marzo del 2016.
4. Ceballos, Viviana (2014) Fomentar valores corporativos es fundamental para la empresa. http://www.elempleo.com/colombia/mundo_empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa/13004314. Revisado el 16 de mayo del 2016.
5. Cedeño, Gabriela. (2009). Funciones de un Relacionista Público. Recuperado de <http://gabrielacedeno.blogia.com/2009/080402-funciones-de-un-relacionista-publico.php>. Tomado y revisado el 07/03/16.
6. DataCenter. (2010). Modelo de Investigación Participativa: Creando Encuestas. Recuperado de <http://www.datacenter.org/wp-content/uploads/creandoencuestas.pdf>. Revisado el 18 de Mayo del 2016.



7. Enrique Jiménez, A M; (2013). La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 8() 116-131. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70926716008>. Revisado el 24 de marzo del 2016
8. Morales, Mónica (2014) ¿Cómo Construir filosofía empresarial? Recuperado de <http://www.pymempresario.com/2014/08/como-construir-una-filosofia-empresarial/>. Revisado el 22 de mayo del 2016
9. Méndez, N. R. A. (2013). *Comunicación y relaciones públicas: ¿qué es una crisis?* Recuperado a partir de <http://disecomunicar.blogspot.com/2013/05/que-es-una-crisis.html>. Tomado y revisado el 22 de mayo
10. Pérez, Leslie. (2011.) *Relaciones Publicas. Código de Ética de Relaciones Públicas.* Recuperado de <http://relacionespublicasmid.blogspot.com/2011/11/codigo-de-etica-de-relaciones-publicas.html>. Revisado el día 20 de Abril del 2016
11. Ramírez, Amanda. (2010). *Manual de gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis.* http://www.icetex.gov.co/portal/Portals/0/images/manuales/Manual_comunicaci%C3%B3n_Crisis.pdf. (Vol. 1). Bogotá D.C: Legis S.A, pág. 11.-12 Revisado el 14 de marzo del 2016.
12. Ramírez Leal, Valeria. (2013). *La Comunicación de crisis.* Recuperado de <http://blog.udlap.mx/blog/2013/09/la-comunicacion-de-crisis/>. Revisado el 22 de marzo del 2016



13. Sanz Navamuel (2006). Tipologías de crisis. Recuperado de http://www.sanz-navamuel.com.ar/download/tipologia_de_crisis.pdf. Pag 1-5. Tomado y revisado el 22 de marzo del 2016.
14. Sara Natalia (2014). Comunicación. ¿Qué es un manual de crisis y para qué sirve? Recuperado de <https://nataliasara.com/2014/09/08/que-es-un-manual-de-crisis-y-para-que-sirve/>. Tomado y revisado el 20 de Junio del 2016.

Revistas y periódicos

15. Diario El Comercio 03 de febrero del 2016. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/deportes/futbol-deportivocuenca-deudas-auspiciante-camiseta.html>. Revisado el 17/05/2016
16. Diario El Tiempo fecha del 18 de diciembre del 2014. Recuperado de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/154442-deportivo-cuenca-cancela-todas-sus-deudas-con-el-sri/> Revisado el 17 de mayo del 2016.

Libros

17. Baxter, L. (1990). *Dialectical contradictions in relationship development*. Journal of Social and Personal Relationships (7), 69-88.
18. Baxter, L. & Erbert, L. (1999). *Perceptions of dialectical contradictions in turning points of development in heterosexual romantic relationships*. Journal of Social and Personal Relationships, 16 (5), 547-569.
19. Benoit, Williams (1997). *Image repair discourse and crisis Communication*. PR Review. Vol 23. Número 2.
20. Cabezuelo, F & Rodríguez, I (2005). *Falsedad y comunicación en los medios norteamericanos: el caso de Martha Stewart*. Seminario sobre excelencia en



comunicación *“Falsedad y Comunicación: Información falsa, imagen manipulada y publicidad engañosa”*. Universidad de Málaga. Noviembre, 2005. Pag. 6-13

21. Cabezuelo, F & Pérez, M (2008). *Aspectos Éticos y deontológicos del ejercicio profesional de la comunicación corporativa*. Revista de comunicación y nuevas tecnologías. Num 11. Universidad de San Jorge, Madrid. Pág. 9-17
22. Club Deportivo Cuenca. (2006). *Normas y Políticas Interna*. (pp 1-10)
23. Crespo Iñiguez A & Barahona E (2015) *Libro Histórico del Club Deportivo Cuenca*. I & M S.A. Cuenca, Ecuador. Pág. 16
24. Cruz Sandoval, J (2004). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad. (pp 196- 217)
25. Cutlip, S M & Center, A (2001) *Relaciones Publicas Eficaces*. Gestión 2000. Barcelona, España. pp. 189-191
26. Craig, R. T. (1999). *Communication theory as a field*. Communication Theory, 9 (2), 119-161.
27. Enrique Jiménez Ana (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis Estudio de caso: LA CRISIS DE FONTANEDA*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad Autónoma de Barcelona. Pag 144
28. Fearn- Banks, Kathleen. (1996). *Crisis Communications: A casebok approach*. LEAS Publisher: New Jersey, Estados Unidos. Pags 98- 235
29. Fita, Jaume. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Gestión 2000: Barcelona, pág. 134.



30. Fita, Jaume (2004). *Comunicación de crisis. Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ed. Ariel: Barcelona. Pags 214-215
31. Fleitman, Jack, —Negocios ExitososII, Editorial McGraw-Hill, año 2000, Pág. 246.
32. García Canclini, N. (1990). Culturas Híbridas. *Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Grijalbo. CNCA. MEXICO D.F.
33. García Jiménez, Leonarda. (2015). *La teoría de la comunicación como matriz práctica para la resolución de conflictos*. Comunicación y Sociedad. Num 23. Nueva época. Murcia, España. Pag 45- 65.
34. García Jiménez, L. & Craig, R. (2010). *What kind of difference do we want to make?* Communication Monographs, 77 (4), 429-431.
35. González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch, pág. 38.
36. González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch, pág. 235
37. Gudykunst, W. & Matsumoto, Y. (1996). *Cross-cultural variability of communication in personal relationships*. En W. Gudykunst, S. Ting-Toomey & T. Nishida (Eds.), *Communication in personal relationships across cultures* (pp. 19-56). Londres, Inglaterra: Sage Publications.
38. Gruning J. & Repper F (1992). *Strategic Management, Publics, and Issues. Excellence in PR and Communication Management*. LEAS Publishers: New Jersey. EEUU. (pp. 117- 157).



39. Habermas, J (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Tomo I. Taurus. Barcelona, España.
40. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, EEUU. Sage.
41. Lagadec, Patrick. (1993). *Preventing chaos in a crisis: Strategies for prevention, control, and damage limitation*. McGraw Hill: Berkshire. pp 64-69
42. Marra, Francis (1998). *Crisis Communication Plans: poor predictors of excellent crisis PR*. PR Review. (24). 461- 474.
43. Martin, J. & Nakayama, T. (2010). *Intercultural communication in contexts*. Nueva York, EEUU. McGraw Hill.
44. Martin Barbero, J (1987). "De los medios a las culturas" en Martin B,J y Silva, A. *Proyectar la comunicación*. Pag 3-22- Tercer Mundo Editores. Bogotá, Colombia.
45. Mínguez Arranz, Norberto (1999): "La Comunicación Interna al Servicio de la Cultura Corporativa". En *Nuevos Conceptos de Comunicación*. Eds. Juan Benavides y Elena Fernández. Madrid: Fundación General de la UCM- Ayuntamiento de Madrid. Pp. 522-529.
46. Mitroff, Ian & Pearson, Christine M (1995). *Como gestionar una crisis*. Gestión 2000: Barcelona. pág. 56.
47. Pinsdorf, Marion. (1987). *Communicating when your company is under siege: Surviving Public Crisis*. Lexington Books. Massachusetts. Pag 69.
48. Prieto Castillo, D. (1985). *Diagnóstico de la comunicación*. CIESPAL. Quito, Ecuador.



49. Sharpe, M (1990). *International Public Relations Review*. Vol 13. Num 3. Pags 21-25.
50. Yáñez Rojas, Eugenio. (2003). *Manual de Ética de Relaciones Públicas*. Dirección de Formación General. DuocUC.

ANEXO #1

Las siguientes preguntas serán realizadas a jugadores del Deportivo Cuenca:

1) De los siguientes enunciados. ¿Cuál cree usted que son las principales causas que han generado conflicto en el Deportivo Cuenca?

- a) Económico
- b) Dirigencial
- c) Laboral
- d) Social
- e) Político

2) ¿Piensa usted que la venta de Patamarca, afectó al grupo de jugadores?

SI

NO

¿Por qué?

.....

.....

.....

.....



3) Aparte del tema económico ¿Cree usted que el compañerismo dentro del grupo de jugadores, es una forma para prevenir la crisis en Deportivo Cuenca?

SI

NO

¿Por qué?

.....

.....

.....

.....

.....

ANEXO #2

Preguntas a realizar dentro de la hinchada del Deportivo Cuenca:

1) De los siguientes enunciados. ¿Cuál cree usted que son las principales causas que han generado conflicto en el Deportivo Cuenca?

- a) Económico
- b) Social
- c) Dirigencial
- d) Político
- e) Laboral

2) ¿Considera usted el fideicomiso como medida para el pago puntual del sueldo de los jugadores y así evitar una crisis económica en el club?

SI

NO

¿Por qué?



.....

.....

.....

3) ¿Considera usted que la venta del complejo de Patamarca, ayudó a salir de la crisis económica al club?

SI

NO

¿Por qué?

.....

.....

.....

4) De las siguientes estrategias realizadas por el Deportivo Cuenca. ¿Cuáles considera usted importante para solucionar una crisis económica del club?

- a) Publicidad con la empresa privada para generar recursos económicos
- b) Creación de una tienda oficial del club
- c) Fideicomiso que permita el pago de sueldos a jugadores
- d) Venta de abonos antes del inicio del campeonato

5) Considera usted que la creación de un manual, que sirva como guía a la organización debe actuar ante una crisis es la solución a la misma?

SI

NO

¿Por qué?

.....

.....

.....



ANEXO #3

Encuesta a realizar en la dirigencia y personal administrativo del Club Deportivo Cuenca:

1) Dentro de los siguientes enunciados, ¿Cuál cree usted que han sido las principales causas del conflicto económico del club durante los últimos 8 años?

- a) Mala finalización en contrato de jugadores
- b) Impuestos del SRI y pago al IESS
- c) Poco apoyo de la hinchada local
- d) El apoyo de los auspiciantes es bajo
- e) Excesivo pago de sueldo a jugadores.

2) ¿Qué factores han ayudado a resolver parte de la crisis económica que sufre el club? ¿Y qué factores han empeorado la misma?

.....

.....

.....

.....

3) ¿Conoce usted en que consiste un manual de crisis?

SI

NO

¿Por qué?

.....

.....

.....

.....



- 4) El comité de crisis actúa en una organización en momentos de:
- a) Crisis Económica
 - b) Crisis Empresarial
 - c) Crisis Política
 - d) Crisis de Bienes Materiales
- 5) ¿Existe actualmente, un manual de crisis en el Club Deportivo Cuenca?

SI

NO

¿Por qué?

.....

.....

.....

.....



AGRADECIMIENTO

Al Club Deportivo Cuenca, en especial a su presidente el Dr. Galo Cárdenas Rodas, a los jugadores, cuerpo técnico e hinchada,

Colaboradores:

Climaco Sebastián Olivos Massa

Mst Hugo Guillermo Ríos

Licenciado Jorge Verdugo

MANUAL PARA EL RELACIONISTA PUBLICO COMO MEDIADOR EN MOMENTOS DE CRISIS EN DEPORTIVO CUENCA 2016

Climaco Olivos

CUENCA, JULIO 2016



ÍNDICE

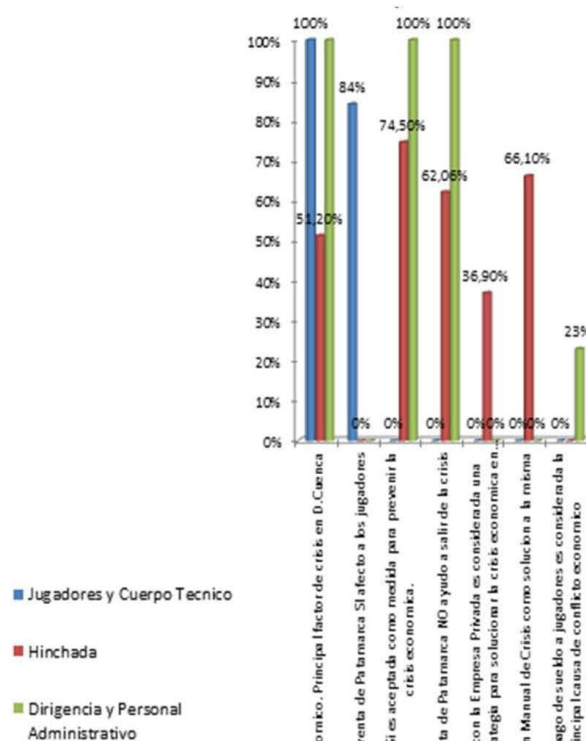
1. Presentación	Pag 3
2. Base estructural de resultados a partir de encuestas a jugadores, cuerpo técnico, hinchada y personal administrativo	Pag 4
3. Introducción	Pag 5
4. Roles y Responsabilidades	Pag 6
5. Notificación de una Crisis.	Pag 8
6. Activación del Centro de Operaciones de Emergencia	Pag 10
7. Identificación del Portavoz	Pag 11
8. Formato de Instrucciones para el Portavoz	Pag 12
9. Audiencia durante la crisis	Pag 13
10. Herramientas a usar por el portavoz.	Pag 14

PRESENTACIÓN.

El objetivo de este Manual es una guía para la gestión de la comunicación ya que contiene las indicaciones necesarias y procedimientos recomendados a seguir a la hora de enfrentarse a situaciones problemáticas, llamadas ‘de crisis’.

Cuando ocurra un incidente mayor o de menor tamaño en cualquier de las instalaciones del Club Deportivo Cuenca, se hará cualquier esfuerzo para comunicar adecuadamente a los empleados, jugadores, cuerpo técnico, hinchada y medios de una manera rápida y eficaz, donde el equipo de comunicación será la principal fuente primaria de información disponible para los medios.

Base Estructural de resultados a partir de encuestas realizadas a Jugadores, Hinchada y Dirigencia del Deportivo Cuenca 2016



INTRODUCCIÓN

A partir de los resultados podemos decir que la principal causa de conflicto en Deportivo Cuenca es el Económico, que ha estado presente desde los inicios del club.

La venta de Patamarca afectó a los jugadores, y su venta fue el principal rubro económico para poder pagar las deudas anteriores dadas por el excesivo pago a jugadores, y el pago al SRI e IESS

Muchos de los jugadores no se les pagaba el sueldo, y habían saldos pendientes de hasta tres meses y como medida al pago puntual de los jugadores, se creó un fideicomiso.

Una de las estrategias de la dirigencia actual, es la publicidad con la empresa privada que los hinchas consideran como la más oportuna para generar recursos para solucionar la crisis económica.

Es por ello que cuando ocurre una crisis, es necesario que el personal de comunicación reúna los hechos e información rápidamente y estarán enfocados a responder las preocupaciones de los empleados, minimizar la especulación de los medios y asegurar que la posición de la organización sea conocida.

Lo primero será un comité de crisis que será responsable de identificar, conformar e investigar las crisis; desarrollar estrategias para manejarlas y posteriormente recobrar de la crisis.

El personal de comunicación deberá:

- Proveer un representante al Centro de Operaciones de Emergencia si está activado
- Controlar la información a los empleados, comunidad y medios
- Mantener contacto con los representantes de los medios
- Establecer y mantener un centro de conferencias de prensa si es necesario.



ROLES Y RESPONSABILIDADES

Dos a tres comunicadores son necesarios para una adecuada respuesta a la crisis. Esos comunicadores funcionarían bajo los roles de Relaciones Públicas, Contactos del Comando de Incidente y RRPP de apoyo.

Las responsabilidades de cada comunicador son las siguientes:

Líder de RRPP

- Recibir notificación inicial
- Designar miembros de los Contactos de Incidentes (CI)
- Designar miembros de RRPP de apoyo si fuera necesario
- Recibir los hechos iniciales y actualización del CI
- Preparación de la primera declaración
- Parar las preguntas de los medios (redigirlas)
- Asesorar al portavoz
- Unirse al centro de operaciones de emergencias
- Proveer actualizaciones a la alta dirigencia

Contacto del Comando de Incidentes (CI)

- Reunir los hechos y documentos
- Compartir información con el líder de RRPP
- Preparar la primera declaración
- Asesorar a la dirección y empleados afectados
- Parar las preguntas de medios (si fuera necesario)

RRPP de Apoyo

- Actualizar información
- Conducir entrevistas de campo con los medios (si fuera necesario)
- Instalar la sala para conferencia de prensa (si fuera necesario)



NOTIFICACION DE UNA CRISIS.

La notificación se inicia desde el área en el que ha ocurrido la crisis. La persona que cubre la crisis debe llamar al número del sitio de emergencias, y comunicar sobre el incidente. Una vez que el comunicado ocurre, el representante de Relaciones Publicas debe notificar a los superiores tan pronto como obtenga la información y seguir el procedimiento que se detalla a continuación:

- La división de comunicación recibe notificación y reúne los hechos básicos y cronología del evento
- El representante informa a los otros miembros del equipo de comunicación
- El líder de RRPP determina si se necesita más información y si debe enviar un delegado al lugar del incidente.
- El líder de RRPP llama al Comandante de Incidentes.
- En Horas Normales, el jefe de RRPP notifica al Director de RRPP. Si el jefe de Relaciones Publicas considera que los incidentes ocurren fuera de horario puede generar preguntas de los medios, este debe ser notificado inmediatamente.

- El jefe y director de Relaciones Publicas se pone de acuerdo en los mensajes claves y en las respuestas interrogatorios.
- Cualquiera debe notificar al Director de la Empresa
- El encargado de RRPP prepara una respuesta, consulta con la división de dirección y obtiene la aprobación.
- Envía la declaración por fax al Director Corporativo
- Realiza el contacto con los medios, mediante una rueda de prensa, donde van a explicar el porqué del incidente o incidentes.
- Y finalmente, el jefe de RRPP para las preguntas de los medios y hace llamadas de seguimiento si es necesario.



ACTIVACIÓN DEL CENTRO DE OPERACIONES DE EMERGENCIA.

Este es un lugar donde se centralizan las respuestas de emergencias en casos de una crisis.

Para una respuesta adecuada, se recomienda que dos comunicadores sean asignados al Centro. Un comunicador debe servir como Director de Comunicación que se encargará de la coordinación externa e interna de las declaraciones y el otro debe funcionar como un Asistente, responsable de documentar la secuencia e eventos para apoyar las comunicaciones y entonces generar declaraciones externas o internas.

IDENTIFICACION DEL PORTAVOZ

Los portavoces apropiados deben ser:

- Gerente General
- Gerente de Divisiones de Comunicaciones
- Gerente de Relaciones Públicas
- Gerente de Relaciones Públicas Corporativas.

Todos los comunicados ocurridos fuera de la institución deben ser coordinados por el encargado de RRPP, mientras que los que ocurren dentro de la compañía deben ser coordinados por el personal de Comunicación.



FORMATO DE INSTRUCCIONES PARA EL PORTAVOZ.

La persona citada para hablar con los medios debe tener un resumen de la información antes de la entrevista. El informe debe incluir los siguientes elementos:

- Fecha, hora y localización de la entrevista
- Nombre del reportero
- Nombre de la publicación, servicio de noticias, estación.
- Temas, asuntos, preguntas a ser cubiertas por solicitud del reportero.
- De tres a cinco mensajes importantes que vamos a expresar en la entrevista,
- Una lista de otras personas a ser entrevistados durante la misma visita, incluyendo tópicos y mensajes claves que van a cubrir las otras personas.
- Asuntos que deben evitarse y recomendaciones.
- Información general/ estadística que fuera necesaria.
- Duración de la entrevista.

En situaciones críticas es aconsejable preparar una lista de posibles preguntas con sus respectivas respuestas, poniendo en claro la posición de la organización.

AUDIENCIAS DURANTE LA CRISIS

Los objetivos de RRPP al tratar con cada audiencia son:

- Con los empleados, necesitan información concerniente a la situación lo antes posible, esto debe hacerse del modo que pueda asegurarse a los empleados que la empresa tienen un genuino interés en ellos y que pueden manejar efectivamente una emergencia.
- Con la alta dirección, mantenerle informados en caso de emergencia y estar disponible como fuente primordial de la información.
- Con los clientes, hacerles saber cómo la empresa está tomando medidas para la solución de la crisis y el impacto que llegue a producir en la institución.
- Con los medios, brindándoles credibilidad y atención particular a cada uno de ellos.
- Con los proveedores, contratistas y vendedores, hacerles saber que la compañía toma decisiones rápidas y efectivas para proteger el bienestar de sus empleados y cada una de las personas que conforman la institución.

HERRAMIENTAS A USAR DURANTE LA CRISIS.

- Gerentes y Directores de División.
- Contactos claves de RRPP y comunicaciones
- Hoja de llamadas telefónicas
- Lista para establecer un centro de conferencia de medios.
- Hechos y figuras.

